

Start-up oděvní designové značky v Bystřici pod Hostýnem

Bc. Viktorie Fojtíková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Viktorie Fojtíková**
Osobní číslo: **M210112**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Design management**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Start-up oděvní designové značky v Bystřici pod Hostýnem**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši o nových podnikatelských subjektech a procesu zakládání firem.

II. Praktická část

- Analyzujte prostředí pro založení oděvní designové značky v Bystřici pod Hostýnem.
- Vytvořte podnikatelský plán na založení oděvní designové značky.
- Podnikatelský plán podrobně nákladové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Gary a KOTLER, Philip. *Marketing: An introduction*. 14th edition. London: Pearson, 2019. ISBN: 9781292294865.
- BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan (Business Success)*. Londýn: Kogan page, 2017. ISBN: 100749481102.
- HUČKA Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 2021. ISBN: 978-80-271-3041-2.
- KOTLER, Pilip a KELLER, Kevin. *Marketing management*. 15th edition. London: Pearson, 2015. ISBN13: 9781292092621.
- SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada, 2020. ISBN: 978-80-271-2253-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřená na proces zakládání nové oděvní designové značky v Bystřici pod Hostýnem, zahrnující analýzu trhu, marketingové strategie, strategický management, finanční analýzu a rizikový management. V rámci analýzy trhu byla použita PESTLE analýza, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Cílem je poskytnout komplexní pohled na podnikatelský potenciál start-upu oděvní značky se zaměřením na slow fashion.

Klíčová slova: podnikatelský plán, marketingový plán, strategický management, finanční plán, PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, slow fashion

ABSTRACT

The thesis focuses on the process of establishing a new fashion brand in Bystřice pod Hostýnem, encompassing market analysis, marketing strategies, strategic management, financial analysis, and risk management. Market analysis includes the utilization of PESTLE analysis, SWOT analysis, and Porter's Five Forces analysis. The aim is to provide a comprehensive view of the entrepreneurial potential of the clothing brand start-up with a focus on a slow fashion.

Keywords: business plan, marketing plan, strategic management, financial plan, PESTLE analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces analysis, slow fashion

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, všechny cenné rady a věnovaný čas.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1.1 PRÁVNÍ FORMA PODNIKÁNÍ	13
1.1.1 Podnikání fyzických osob	13
1.1.2 Podnikání právnických osob	15
1.2 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY	16
2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT	18
2.1 PODNIKATELSKÝ PLÁN	18
2.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	19
2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	19
2.4 STANOVENÍ CÍLŮ	20
2.5 FORMULACE STRATEGIE	21
2.6 POPIS PRODUKTU	23
2.7 INFORMACE O FIRMĚ	23
2.8 CÍLOVÁ SKUPINA ZÁKAZNÍKŮ	23
3 MARKETINGOVÝ PLÁN	24
3.1 MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	24
3.2 MARKETINGOVÝ MIX	25
3.2.1 Produkt (Product)	25
3.2.2 Cena (Price).....	27
3.2.3 Propagace (Promotion).....	28
3.2.4 Místo (Place)	29
3.3 ZÁKAZNICKÝ MARKETINGOVÝ MIX	30
4 FINANČNÍ PLÁN	32
4.1 STANOVENÍ FINANČNÍCH CÍLŮ	32
4.2 ANALÝZA SOUČASNÉ FINANČNÍ SITUACE	33
4.3 VYPRACOVÁNÍ FINANČNÍCH PROGNÓZ	33
4.4 IMPLEMENTACE A VYHODNOCENÍ FINANČNÍHO PLÁNU.....	33
5.1 ANALÝZA RIZIK.....	35
5.1.1 Hodnocení rizik	35
5.2 ŘÍZENÍ RIZIK.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	40
6.1 HISTORIE	40

6.2	PRODUKT	41
6.2.1	Celoroční kolekce.....	41
6.2.2	Vedlejší kolekce	41
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, VEDENÍ A ŘÍZENÍ.....	42
6.4	ANALÝZA TRŽNÍHO PROSTŘEDÍ	43
6.4.1	Konkurence	43
6.4.2	Ex Privata Industria.....	43
6.4.3	SUTU	44
6.4.4	Red brick design shop	44
6.4.5	Handmade market CZ	44
7	ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	45
7.1	PEST ANALÝZA	45
7.1.1	Politické faktory	45
7.1.2	Ekonomické faktory	46
7.1.3	Sociální faktory	47
7.1.4	Technologické faktory	48
7.1.5	Právní faktory.....	48
7.1.6	Enviromentální faktory	49
7.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	49
7.2.1	Existující konkurence.....	50
7.2.2	Hrozba vstupu nové konkurence	50
7.2.3	Síla dodavatelů	50
7.2.4	Síla odběratelů.....	51
7.2.5	Hrozba substitučních produktů	51
7.3	SWOT ANALÝZA	52
7.3.1	Silné stránky.....	52
7.3.2	Slabé stránky	53
7.3.3	Příležitosti	53
7.3.4	Hrozby.....	53
8.1	FORMULACE STRATEGIE – SLOW FASHION.....	55
8.1.1	Udržitelnost a kvalita	55
8.1.2	Lokální výroba	56
8.1.3	Vzdělávání a osvěta.....	56
8.2	OPERATIVNÍ MANAGEMENT.....	57
9	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	59
9.1	CÍLOVÁ SKUPINA	59
9.2	CÍLE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	59
9.3	MARKETINGOVÁ STRATEGIE	60
9.4	MARKETINGOVÝ MIX	61
9.4.1	Produkt	61
9.4.2	Cena.....	63
9.4.3	Distribuce	64

9.4.4	Marketing	65
9.5	AKČNÍ PLÁN A ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	65
9.5.1	Vytvoření obsahové strategie na sociálních mediích	65
9.5.2	Výroba	66
9.5.3	Spuštění obchodu	67
9.5.4	Organizace účasti na místních trzích a akcích	67
9.5.5	Spolupráce s lokálními obchody a butiky	67
9.5.6	Pravidelná komunikace se zákazníky.....	68
9.5.7	Zdroje potřebné k realizaci.....	68
10	FINANČNÍ PLÁN	70
10.1	FINANČNÍ CÍLE	70
10.2	STRATEGIE K DOSAŽENÍ FINANČNÍCH CÍLŮ	71
10.3	FINANČNÍ PROGNÓZY	71
10.3.1	Zahajovací rozvaha	72
10.3.2	Projekce výnosů	72
10.3.3	Projekce nákladů	74
10.3.4	Prognóza ziskovosti	78
10.4	PLÁN FINANCOVÁNÍ	80
11.2	HODNOCENÍ RIZIK	82
11.3	PLÁNOVÁNÍ REAKCÍ NA RIZIKA	83
11.4	MONITOROVÁNÍ A ŘÍZENÍ RIZIK.....	84
	ZÁVĚR	85
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93

ÚVOD

Hlavním cílem diplomové práce je systematicky analyzovat potenciál pro zakládání nové oděvní designové značky v Bystřici pod Hostýnem. Prostřednictvím detailního zkoumání trhu, formulace marketingové strategie a provedení finanční a rizikové analýzy.

V poslední době dochází k zásadnímu nárůstu zájmu o ochranu životního prostředí a udržitelné životní styly. S tímto rostoucím povědomím dochází k větší kritice průmyslu módy, a to zejména konceptu fast fashion. Tento model průmyslu vychází z rychlého a masového výrobního procesu, který často vede k nadměrné spotřebě a negativnímu dopadu na životní prostředí. Tato problematika vytváří nové příležitosti pro značky, které se zaměřují na udržitelnost a etiku ve svém podnikání.

První čas diplomové práce se zaměřuje na literární rešerši základů podnikání a strategického managementu. Tato část podrobně rozebírá koncept podnikatelského plánu a jeho klíčovou roli v procesu zakládání nového podniku. Dále se zabývá marketingovým plánem, finančním plánem a rizikovým managementem, přičemž přináší teoretické poznatky a praktické přístupy k jejich formulaci a implementaci.

Druhá část diplomové práce představuje praktickou část, která začíná poskytnutím základních informací o podniku a pokračuje analýzami jeho okolí. Tato část obsahuje detailní zkoumání prostředí, do kterého jsou zapojeny nástroje jako PESTLE analýza, SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Následně se práce zaměřuje na marketingový plán, kde jsou rozebírány strategie a marketingový mix s cílem identifikovat nejvhodnější přístupy k oslovování cílové skupiny zákazníků. Na závěr se tento podnikatelský plán podrobí finanční analýze a analýze rizik, které pomohou zhodnotit celkovou udržitelnost a výkonnost navrhovaného podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce, která se bude zabývat založením designové oděvní značky, je analyzovat proces zakládání a rozvoje designového oděvního podniku s důrazem na udržitelnost a budování značkové identity.

Práce si klade za cíl porozumět specifikům slow fashion průmyslu a identifikovat klíčové faktory úspěchu při zavádění nové designové značky na trh. Dalším cílem je vpracovat podrobný podnikatelský plán pro založení designové značky, který zahrnuje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, stanovení cílů a strategií, marketingový plán, finanční plán a analýzu rizik. Tyto metody pomohou zhodnotit celkovou udržitelnost a potenciál značky.

Hlavním zdrojem informací jsou články o problematice fast fashion a interní rozhovory se zakladatelkou bývalé rodinné firmy BELKO.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODNIKATEL A PODNIKÁNÍ

Podnikání představuje dynamický proces, který spočívá v identifikování podnikatelské příležitosti a následné realizace za účelem dosažení zisku a růstu podniku. Podnikání zahrnuje širokou škálu činností, včetně zakládání nových podniků, řízení existujících podniků, či inovace produktů a služeb, nebo adaptace na neustále se měnící podmínky na trhu. Podnikatelé musí čelit neustálé nejistotě a konkurenci, což znamená, že je provozování podnikání spojeno s určitým rizikem. Úspěšné podnikání vyžaduje nejen schopnost porozumět potřebám a preferencím zákazníků, ale také identifikovat tržní příležitosti a efektivně tak využít marketingové nástroje k dosažení konkurenční výhody. Podnikání navíc představuje klíčový prvek ekonomického rozvoje, který má vliv na celou společnost a ekonomiku. (Srpková a kol., 2010; Svobodová, 2017)

1.1 Právní forma podnikání

Před zahájením podnikatelské aktivity si podnikatel musí zvolit vhodný typ právní formy. Volba právní formy není nezvratná a lze ji později transformovat na jiný typ, i přesto je ale zvolení formy významné rozhodnutí, jelikož změna přináší další komplikace a náklady. Obchodní zákoník připouští podnikání fyzických a právnických osob, a to na základě živnostenského zákona a zákona o obchodních korporacích. V obou případech se setkáme s označením podnikatel, které představuje právně samostatný a vlastnický oddělený právní subjekt, který vyvíjí svou činnost svým jménem a na vlastní účet. (Srpková a kol., 2010; Šafrová, 2019)

1.1.1 Podnikání fyzických osob

V oblasti podnikání fyzických osob je běžné používat termín „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“, který je definován v českých zákonech o dani z příjmu, sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění. Tento termín se vztahuje na fyzickou osobu, která vykonává podnikatelskou činnost nebo jinou formu samostatné výdělečné činnosti. Mezi typické příklady OSVČ patří živnostníci, soudní znalci, samostatní zemědělci či umělci a další. Pro začátek podnikání musí fyzická osoba získat potřebné povolení, jako živnostenské oprávnění nebo jiné potřebné licence. (Srpková a kol., 2010; Šafrová, 2019)

Podmínky podnikání fyzických a právnických osob v České republice upravuje obecný právní předpis, Zákon o živnostenském podnikání 455/1991 SB., živnostenský zákon.

Definice živnosti je téměř shodná s definicí podnikání, která je obsažena v § 2 odst. 1 obchodního zákoníku. (Srpová a kol., 2010)

Podnikání na základě živnosti je jednou z nejběžnějších forem podnikání, která umožňuje jednotlivcům vykonávat podnikatelskou živnost na základě živnostenského oprávnění. Podnikání na živnost poskytuje jednoduchou a relativně rychlou cestu k zahájení podnikání, jelikož proces získání živnostenského oprávnění je obvykle méně nákladný než zakládání korporace. Tato forma podnikání je oblíbená mezi malými podnikateli, kteří mají v plánu začít své podnikání s minimálními finančními náklady a administrativní zátěží, nebo pro ty, kteří v podnikatelské činnosti nespátřují hlavní zdroj svých příjmů. Podnikatelé, kteří podnikají na základě živnosti mají také větší flexibilitu ve vedení svého podnikání a mají tak větší možnost rychleji reagovat na změny trhu. Nejsou zde však pouze pozitiva, i podnikání na živnost přináší rizika a omezení, jako je osobní odpovědnost živnostníka za dluhy podniku a omezené možnosti rozšíření podnikání do větších rozměrů. (Hučka, 2021; Ondřej, 2018; Srpová a kol., 2010)

1.1.1.1 Druhy živností

Živnosti lze rozdělit podle požadavků na odbornou způsobilost:

- Ohlašovací živnosti – jsou takové, které může fyzická osoba vykonávat pouze po ohlášení na živnostenském úřadě. Tento proces je relativně jednoduchý a není nutné žádné konkrétní povolení. Příklady ohlašovacích živností zahrnují například drobné obchodníky, některé druhy výroby nebo služeb, domácí a osobní služby. Tento druh živnosti se dále dělí na:
 - Řemeslné živnosti jsou typické pro obory, které vyžadují určité dovednosti a znalosti. Pro vykonávání řemeslných živností je podmínkou výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Mezi tento druh živností řadíme zednictví, klempířství, hostinská činnost, montáž, opravy aj.
 - Vázané živnosti vyžadují prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví živnostenský zákon. Příkladem jsou masérské služby, provozování autoškoly, vedení účetnictví aj.
 - Volné živnosti nejsou vázány na žádné specifické povolení ani žádnou odbornou způsobilost. Fyzická osoba je může vykonávat bez jakýchkoli

omezení, avšak mohou podléhat určitým legislativním požadavkům nebo normám. Podnikatel si rozsah této živnosti vymezí tím, že si ze seznamu činností vybere ty, které bude provozovat. Příkladem je třeba zprostředkování obchodu a služeb, fotografické služby, ubytovací služby aj.

- Koncesované živnosti – vyžadují konkrétní povolení, které uděluje příslušný orgán, nejčastěji státní správa nebo samospráva. Pro jejich vykonávání je nezbytné splnit určitě podmínky, jako jsou odborné zkoušky, dodržování specifických předpisů apod. Typické koncesované živnosti zahrnují například pohřební služby, taxislужba, cestovní kanceláře aj. (Ondřej, 2019; Srpová, 2010)

1.1.1.2 Podmínky pro získání živnostenského oprávnění

Dále musí žadatel zjistit, zda splňuje podmínky pro získání živnostenského oprávnění, které jsou dány živnostenským zákonem. Tyto podmínky se rozdělují na všeobecné a zvláštní podmínky. Mezi všeobecné podmínky řadíme zletilost, bezúhonnost a způsobilost k právním úkonům. Zvláštní podmínky se pak týkají oné odborné a jiné způsobilosti, pokud to živnost vyžaduje. (Ondřej, 2019; Srpová 2010)

Jsou zde také určité překážky provozování živnosti, jako je například skutečnost, že má osoba žádající o živnostenské oprávnění finanční problémy; mezi první překážku řadíme prohlášení konkurzu na osobu žádající o živnostenské oprávnění, nebo zamítnutí insolvenčního návrhu, protože majetek dlužníka nepostačoval k úhradě nákladů insolvenčního řízení anebo zrušení konkurzu z důvodu nepostačujícího majetku k uspokojení věřitelů. Tyto překážky však může živnostenský úřad prominout, a to za předpokladu, že je dlužník schopen prokázat, že jsou u něho předpoklady pro řádné plnění povinností při podnikání a pro řádné plnění finančních závazků. Toto prominutí však nelze aplikovat na osoby, jimž bylo zrušeno živnostenské oprávnění pro závažná porušení povinností anebo kterým byl soudem nebo správním orgánem udělen zákaz provozování živnosti v daném oboru. (Ondřej, 2019; Srpová, 2010)

1.1.2 Podnikání právnických osob

Podnikání na základě obchodní společnosti představuje jednu z hlavních forem podnikání, která umožňuje podnikání více jednotlivců nebo právnických osob společně za účelem dosažení určitého podnikatelského cíle. Pokud se podnikatel rozhodne podnikat na základě obchodní společnosti, jedním z důvodů může být právní stabilita a možnost sdílení rizika a

zdrojů se společníky. Toto podnikání vyžaduje administrativně náročnější kroky včetně složení základního kapitálu. (Josková, 2021; Srpová, 2010)

Obchodní zákoník definuje tři základní právnické osoby, přičemž každá představuje určité charakteristiky, způsoby fungování a právní povinnosti, přičemž všechny musí být zapsány v obchodním rejstříku:

- Osobní společnosti – veřejná obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.), kde se předpokládá osobní účast na řízení společnosti a společníci za závazky společnosti ručí neomezeně.
- Kapitálové společnosti – mezi tyto společnosti řadíme společnosti s ručením omezeným (s.r.o.) a akciové společnosti (a.s.)
- Družstvo je méně častá právní forma podnikatelské činnosti.

Podnikání na základě obchodní společnosti přináší společníkům větší rozsah podnikatelských aktivit, což může vést k efektivnějšímu řízení a růstu podniku. Tak jako podnikání na základě živnosti, tak i podnikání pod obchodní společností přináší rizika a závazky, jako je například společná odpovědnost za dluhy společnosti a nutnost dodržovat stanovy společnosti. Přestože založení společnosti může být spojováno s vyššími náklady na založení, může být tento způsob podnikání atraktivní pro ty, kteří hledají právní a organizační strukturu pro své podnikatelské aktivity, která nabízí větší stabilitu a rozvojové možnosti. (Josková, 2021; Srpová 2010)

1.2 Malé a střední podniky

Statické pojetí malé a střední firmy se zakládá na kvantitativních kritériích, která definují rozsah činnosti a velikost podniku. K těmto kritériím se řadí počet zaměstnanců, podle kterých můžeme firmy rozdělit na malé, střední a velké podniky. Od roku 1997 česká statistika začala používat kvantitativní typologii Eurostatu k rozdělení podniků do tří skupiny na základě počtu zaměstnanců:

- Malé – do 20 zaměstnanců
- Střední – do 100 zaměstnanců
- Velké – nad 100 zaměstnanců

Můžeme však rozdělit tyto podniky i podle doporučení komise EU, která má poněkud rozsáhlejší kvantitativní kritéria pro tuto klasifikaci:

- Počet zaměstnanců
- Roční obrat
- Bilanční suma roční rozvahy
- Nezávislost

V tomto případě vypadá rozdělení podniků následovně:

- Mikropodnik – do 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR
- Malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR
- Střední podnik – do 250 zaměstnanců, roční obrat do 50 mil EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 43. mil EUR

Kritérium nezávislosti udává, že podnik nesmí být vlastněn v podílu 25 % nebo vyšším podílem jiným podnikem, který není součástí kategorie malého nebo středního podniku.

Koncept zákona o podpoře podnikání koresponduje s tímto členěním, které má pro podnikatele význam v případě, že se ucházejí o podporu podnikání. Podle evropského Komisaře pro podnikání a průmysl jsou malé a střední podniky klíčovým faktorem pro ekonomický růst a tvorbu pracovních míst, neboť jsou zodpovědné za vznik poloviny nových pracovních pozic. Zastávají 99 % všech firem v Evropě, které zaměstnávají zhruba 70 % pracovní síly a přispívají kolem 60 % k celkovému hrubému domácímu produktu Evropské unie. Navíc se malé a střední podniky považují za nejvíce dynamicky rostoucí subjekty, což má zásadní vliv na konkurenceschopnost Evropské unie. Jejich podnikavost, inovativnost a odpovědný přístup jsou klíčovými faktory, které vedou Evropskou unii k prioritní podpoře tohoto sektoru. (Blackwell, 2017; Srpová, 2010; Veber, 2012)

2 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management představuje komplexní proces, který zahrnuje několik klíčových kroků. Začíná stanovením vize a poslání podniku, kde vize definuje dlouhodobé cíle a směřování firmy, zatímco poslání určuje důvod existence a hlavní činnosti společnosti. Následuje analýzy prostředí, která zkoumá jak vnitřní, tak vnější faktory ovlivňující firmu, a to s cílem identifikovat její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Formulování strategie je dalším důležitým krokem, kde se vytváří plán akcí pro dosažení stanovených cílů. Tato strategie musí být jasná, srozumitelná a měřitelná. Následuje implementace strategie, což znamená převést plány do praxe, alokovat zdroje a motivovat zaměstnance k dosažení cílů. Kontrola a hodnocení strategie jsou rovněž klíčové, neboť umožňují pravidelně posuzovat dosahované výsledky a případně upravit strategii podle potřeby. Cílem strategického managementu je zajištění dlouhodobého úspěchu firmy a získání konkurenční výhody. Tento proces je důležitý pro všechny firmy bez ohledu na jejich velikost nebo odvětví, jelikož pomáhá firmám adaptovat se na měnící se prostředí, rozhodovat se na základě relevantních informací a dosahovat svých cílů. (Fotr a Vacík 2020; Paulovčáková, 2015)

2.1 Podnikatelský plán

V podnikatelském plánu hrají vize, záměr a podnikatelský projekt klíčovou roli, jedná se totiž o základní kameny, na kterých se staví celá strategie a fungování firmy. První etapou založení podnikání je podnikatelská vize, která představuje první nápad a zároveň dlouhodobí cíl. Je klíčovým prvkem pro úspěšné řízení podnikání a poskytuje podnikateli jasnou představu o tom, kam podnik směřovat a jakým způsobem přispět k dosažení svých dlouhodobých cílů. Podnikatelskou vizi je nutné si představit jako obraz budoucnosti, který podnikatel vytváří na základě svých hodnot, přesvědčení a cílů. Proto by měla být snadno pochopitelná a ambiciózní. (Svobodová, 2017)

Podnikatelský plán je nezbytným nástrojem, neboť se jedná se o komplexní dokument, který sjednocuje podnikatelské cíle a strategii, poskytuje směr pro rozvoj firmy a slouží jako důležitý informační materiál pro investory a partnery. Tento dokument slouží k formulaci vize, mise, cílů a následnému stanovení strategie. Dále zahrnuje důkladnou analýzu trhu a konkurence, která poskytuje klíčové informace o okolním prostředí, ve kterém se bude podnikat. Marketingová a prodejní strategie vycházející z vize a cílů definuje, jak bude oslovovat a získávat zákazníky. Naopak finanční plán představuje

základní kámen pro plánování investic a zisků, který navíc slouží jako nástroj k přesvědčení investorů o schopnosti řízení firmy. Tento dynamický dokument, který se vyvíjí s rozvojem podnikání by měl být jasný, srozumitelný a realistický, neboť je klíčem k dosažení cílů a dlouhodobého úspěchu firmy. (Hučka, 2021)

Konkrétní obsahová část podnikatelského plánu není dána, neboť každý investor či banka mohou mít individuální požadavky na rozsah a strukturu. V dnešní době mnoho investorů preferuje podnikatelský plán zpracovaný ve formě prezentace, například v programu MS PowerPoint. Naopak u bank se můžeme setkat s tím, že požadují širší soubor dokumentů a detailní informace. (Hanzelková, 2017; Srpová a kol., 2011)

2.2 Analýza makroprostředí

Pro správné fungování podniku je potřeba znát jeho okolí a udělat detailní analýzu tohoto prostředí, jelikož právě tady podnikatele čekají nejen různé hrozby, ale také možné příležitosti. Makroprostředí zahrnuje činitele, které podnikatel sám neovlivní a jediné co může udělat je detailně tyto faktory prozkoumat a připravit se na možné nástrahy. Je potřeba sledovat vývojové trendy a účelně je využít pro prospěch podniku. K analýze makroprostředí podnikatel může použít například PEST analýzu, která se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální a kulturní faktory prostředí. Cílem této analýze identifikovat faktory, které mají potenciální vliv na firmu. Dále analyzuje dopady těchto faktorů, které mohou být jak pozitivní, tak negativní. Společnost touto analýzou vyhodnocuje, jak významné dopady každého faktoru jsou, a následně jsou zformulovány strategie, které mají za cíl využít příležitosti a zmírnit hrozby. (Srpová, 2010; Zuzák, 2012)

2.3 Analýza mikroprostředí

Dalším bodem, který musí budoucí podnikatel zanalyzovat je mikroprostředí, které je ovlivňováno zákazníky, konkurencí, dodavateli a interními faktory. Cílem analýzy je vymezit tržní segmenty a okruh cílových zákazníků, pro které budou produkty vyráběny a následně nabízeny. Předpoklad pro správný výběr segmentů je znalost potřeb a požadavků budoucích zákazníků. Do této analýzy patří několik otázek, na které se musí podnikatel zaměřit, aby tak mohl dosáhnout optimálních výsledků, které pomohou odhadnout činitele budoucího vývoje poptávky. Při analýze zákazníku si tedy musíme položit následující otázky:

- jaké produkty budou zákazníkům nabízeny a kde budou nabízeny, z geografického hlediska
- jaký okruh zákazníků se v této oblasti vyskytuje a na jaké se zaměříme
- co přiměje zákazníky si produkt koupit
- jaké jsou zákaznickovy nákupní zvyklosti (Lošťáková a kol., 2017)

V daném prostředí se bude vyskytovat i konkurence, která má vliv na odbyt výrobku, a proto je nutností zmapovat všechny konkurenty a následně prozkoumat konkurenční poměry z hlediska jejich postupů ale i jejich silných a slabých stránek. Zaměřit bychom se měli zejména na ty firmy, které jsou s námi v konkurenčním vztahu a u těchto firem je zapotřebí prozkoumat objem prodeje, image produktů, kvalitu servisu, odbytové cesty, dodací lhůty apod. K analýze konkurence můžeme použít několik metod, jako je například SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. (Srpová 2010; Sujová, 2022)

SWOT analýza je důležitým strategickým nástrojem, který umožňuje podnikům a projektům identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, stejně jako vnější příležitosti a hrozby. Tento proces poskytuje komplexní přehled o okolnostech ovlivňujících danou společnost a umožňuje formulovat strategii pro využití silných stránek, překonání slabostí, využití příležitostí a eliminaci hrozeb. Další analýzy používaná ke zkoumání prostředí, tedy Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k analýze konkurenceschopnosti díky identifikování pěti klíčových sil, které působí na ziskový potenciál firmy. Jedná se o hrozbu vstupu nových konkurentů, síla dodavatelů, síla odběratelů, hrozba substitutů a rivalita mezi existujícími konkurenty. Tyto analýzy jsou vhodné pro firmy, které chtějí vstoupit do nového odvětví, nebo chtějí posílit svou pozici na trhu, či chtějí vyvíjet nové produkty nebo služby. (Jakubíková a Janeček, 2023)

2.4 Stanovení cílů

Stanovování a definování cílů je další klíčový proces pro dosažení různých záměrů. Jasně vymezené cíle slouží jako navigační body, které směřují podnikání k tomu, co podnikatel považuje za důležité, motivuje k akci a umožňuje sledovat pokrok. Existuje několik zásadních kroků pro efektivní stanovování a definování cílů:

1. Typ cíle:

- Krátkodobé cíle jsou takové cíle, jejichž dosažení se plánuje v krátké době, obvykle v řádu týdnů nebo měsíců.
- Střednědobé cíle jsou zaměřeny na dosažení určitých výsledků v delším horizontu, typicky v rozmezí několika let.
- Dlouhodobé cíle představují dlouhodobé ambice a vize, které si klade jedinec či organizace na období několik let až desetiletí.

2. Formulace cíle pomocí metody SMART:

- Specifické: Cíle musí být jasné definované a srozumitelné.
- Měřitelné: Je nutné, aby bylo možné cíle kvantifikovat a sledovat jejich pokrok.
- Dosažitelné: Cíle by měly být reálné a dosažitelné s ohledem na dostupné zdroje a časové možnosti.
- Relevantní: Musí být relevantní vůči celkovým cílům a hodnotám jedince či organizace.
- Časové omezené: Každý cíl by měl mít jasně stanovený časový rámec, do kdy má být cíl dosažen.

3. Rozčlenění cílů na menší kroky a stanovení termínů: Velké cíle je vhodné rozdělit na menší, snadno dosažitelné úseky, což zjednodušuje proces a zvyšuje pravděpodobnost úspěchu. Pro každý rok je důležité určit časový limit, což motivuje pravidelné práci a zabraňuje odkládání.

4. Sledování pokroku a flexibilita: Pravidelné monitorování pokroku a oslavování dosažených milníků posiluje motivaci a pomáhá udržet zaměření na cíle. Prostředí okolo firmy se rychle mění, a proto je důležité být flexibilní a připravený na případné úpravy cílů. (Hanzelková a kol., 2017)

2.5 Formulace strategie

Formulace strategie je rozhodující krok v procesu dosahování stanovených cílů. Tento proces zahrnuje detailní plánování a vybírání opatření, která povedou k jejich naplnění.

Strategie je vybrána na základě provedené analýzy a stanovených cílů tak, aby nejlépe odpovídala potřebám a možnostem organizace. (Fotr a Vacík, 2020)

Stejně jako cíle, i strategie jsou buď krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé podle typu cíle, na které se zaměřují. Zvolená strategie je podrobněji rozpracována do konkrétního plánu, který obsahuje definované cíle, akční plán s časovým harmonogramem, přiřazení odpovědnosti a potřebné zdroje. Strategie je jasně a srozumitelně prezentována všem zúčastněným stranám, aby bylo zajištěno porozumění a motivace k naplnění cílů. Posledním krokem je vybrané opatření je uváděno do praxe a je sledován jeho pokrok. Pravidelné vyhodnocování výsledků umožňuje provádět případné úpravy a optimalizace. (Fotr a Vacík, 2020)

- Zaměření na náklady – Taková strategie se soustředí na minimalizaci nákladů ve srovnání s konkurencí. To může být dosaženo efektivním řízením dodavatelského řetězce, optimalizací procesů a snižováním provozních nákladů.
- Diferenciace – Strategie diferenciace klade důraz na zdůraznění jedinečných vlastností a výhod produktů nebo služeb, aby se odlišily od konkurence. Toho lze dosáhnout inovativním designem, výbornými zákaznickými službami či budováním silné značky.
- Zaměření na určitý segment trhu – Tato strategie se soustřeďuje na určitý segment trhu, na který společnost cílí svými produkty nebo službami. Toho lze dosáhnout porozuměním potřeb a preferencí tohoto cílového segmentu a přizpůsobením nabídky, aby co nejlépe vyhovovala jejich požadavkům.
- Růst – Strategie růstu se zaměřuje na rozšíření podnikání na nové trhy nebo produkty, což pomáhá snížit riziko, využít nové příležitosti a růst podnikání. (Janišová a Křivánek, 2013)

Výběr vhodné strategie závisí na řadě faktorů, jako jsou stanovené cíle, dostupné zdroje, konkurenční prostředí a aktuální situace na trhu. Je klíčové provést důkladnou analýzu podmínek a vybrat strategii, která poskytne nejlepší šanci k dosažení úspěchu. Je důležité vybrat strategii, která je v souladu s cíli a hodnotami společnosti. (Janišová a Křivánek, 2013)

2.6 Popis produktu

Popis produktu, který vyrábíme nebo služby, kterou poskytujeme je nezbytnou částí našeho podnikatelského plánu, jelikož se jedná o největší část obrátu. Zásadní pro tuto část je prezentovat produkt z hlediska použití zákazníkem, není tedy potřeba se zabývat technologickými podrobnostmi, což bývá častou chybou v podnikatelských plánech. Pro znázornění konkurenceschopnosti můžeme použít matici, kde srovnáme parametry a cenu našeho i konkurenčního produktu. (Srpková a kol., 2010)

2.7 Informace o firmě

Mezi základní informace podnikatelského plánu, hned za popisem produktu, je také představení společnosti, která bude podnikatelský záměr realizovat. V této části se čtenář dozví základní informace o existenci firmy, jako je datum založení, sídlo firmy, majitel, nebo i motivace k založení. Pokud má firma nějakou historii, je důležité zmínit podstatné změny, ke kterým došlo za dobu existence firmy. Do těchto změn můžeme řadit změnu právní formy, reorganizaci produktu, vstup strategického investora, či zmínění klíčových úspěchů, jako je splnění podmínek certifikace, vítězství v soutěži apod. Po uvedení těchto informací, které musí být založeny na faktech a ověřených údajích, je potřeba definovat strategii firmy, která obsahuje dlouhodobé cíle a postupy, jak těchto cílů dosáhnout. (Srpková a kol., 2010)

2.8 Cílová skupina zákazníků

Správná cílová skupina zákazníků je klíčová pro úspěch podnikání, protože pomáhá efektivněji se zaměřit na marketingové úsilí. Pro její identifikaci je potřeba stanovit jasné cíle, prozkoumat trh a prostředí společnosti a vytvořit profily ideálních zákazníků. Tyto profily by měly být relevantní pro produkt či službu, jakou chce společnost poskytovat, a proto je důležité si tuto relevantnost ověřit prostřednictvím průzkumu trhu. Při výběru cílové skupiny zákazníků je důležité být konkrétní, zaměřit se spíše na kvalitu než kvantitu, zohlednit dostupné zdroje a být flexibilní v případě potřeby. Správně zvolená cílová skupina pomůže lépe dosahovat cílů společnosti. (Hanzelková a kol., 2017)

3 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je komplexní dokument, který shrnuje marketingové aktivity firmy a definuje strategii pro dosažení marketingových cílů. Tak jako všechny cíle a strategie firmy, tak i marketing by měl být přizpůsoben konkrétním potřebám a cílům společnosti a měl by být pravidelně aktualizován, aby odrazil měnící se tržní podmínky. Cíle marketingového plánu by měly být jasně definované, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené (SMART). Dále by měl tento plán obsahovat podrobný popis cílové skupiny, jejíž definování bylo zmíněno v předešlé kapitole, včetně demografických údajů, charakteristik a nákupního chování. (Jakubíková a Janeček, 2023)

3.1 Marketingové strategie

Marketingové strategie představují pečlivě promyšlené plány, které společnosti používají k dosažení svých marketingových cílů. Existuje široká škála různých typů strategií, z nichž mohou být vybrány ty nejběžnější:

1. Produktová strategie – Tato strategie se soustředí a vývoj a uvedení nových produktů na trh, které se snaží odpovídat potřebám a přání cílové skupiny. Zahrnují například inovace a vylepšování stávajících produktů, úpravy balení aj.
2. Cenová strategie – Tyto strategie se zaměřují na stanovení cen produktů tak, aby byly konkurenceschopné a zároveň zajišťovaly ziskovost. Mohou zahrnovat strategie stanovení ceny na základě vnímané hodnoty produktu, stanovení ceny za náklady či konkurenční ceny.
3. Distribuční strategie – Zajištění efektivní distribuce produktů konečným zákazníkům je jednou z dalších marketingových strategií. To může například zahrnovat využití maloobchodních prodejen, online prodeje, přímého prodeje aj.
4. Propagační strategie – Strategie, která se zaměřuje na komunikaci s cílovou skupinou a na informování o produktech a službách společnosti. Tento proces zahrnuje reklamu, public relations, propagaci a sponzoring.
5. Digitální marketingové strategie – Nyní spousta firem využívání strategie zaměřující se na využití digitálních kanálů, webových stránek, sociálních médií, e-mailový marketing aj. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Ideální marketingové postupy pro každou firmu se budou odlišovat v závislosti na konkrétních cílech, cílové skupině a dostupných zdrojích. Je klíčové pečlivě prozkoumat různé možnosti a vybrat strategie, které nejlépe odpovídají marketingovým cílům společnosti. Důležité je také sledovat výsledky těchto strategií a provádět potřebné úpravy. Tímto způsobem firma zajistí, že jejich marketingové úsilí je účinné a dosahuje požadované návratnosti investic. (Jakubíková a Janeček, 2023)

3.2 Marketingový mix

Marketingový mix je kombinace různých prvků, které firma využívá k dosažení svých marketingových cílů. Tyto prvky zahrnují produkt, cenu, distribuci a propagaci, často označované jako „4P“ marketingového mixu. Autor tohoto konceptu N.H. Borden, který přirovnal marketingový mix k těstu. Každý prvek marketingového mixu přirovnával k ingrediencím, které musí mít optimální množství, aby se společnost co nejlépe přiblížila přáním a potřebám zákazníků. (Doyle, 2011; Foret, 2012)

3.2.1 Produkt (Product)

Produkt představuje to, co firma nabízí trhu a uspokojuje potřebu nebo přání zákazníka. Jedná se o zboží či službu, včetně událostí, informací a idejí. Zahrnuje vše od designu a vývoje produktu po balení, značku a rozsah funkcí. Produkt by měl být konkurenceschopný a splňovat potřeby a přání zákazníků. Kotler ve své knize o Marketingu zdůrazňuje důležitost pochopení potřeb a přání zákazníků při vývoji a marketingu produktů. Autor doporučuje, aby firma prováděla průzkum trhu a sbírala zpětnou vazbu od zákazníků, aby se ujistila, že jejich produkty splňují potřeby trhu. (Kotler, 2021; Kotler a Keller, 2015)

Produkt se může rozdělit na čtyři úrovně: jádro produktu, skutečný produkt a rozšířený produkt. Jádro produktu představuje základní produkt, který uspokojuje potřebu a přání zákazníka. Odpovídá na otázku, proč si zákazník určitý produkt kupuje. Například u automobilu je jádrem produktu doprava, nebo u mobilního telefonu je jádrem produktu komunikace. (Kotler, 2021; Blokdyk, 2020)

Skutečný produkt pak jádro produktu doplňuje o další vlastnosti, které dodávají další přidanou hodnotu pro zákazníka. Zahrnuje tedy vlastnosti, design, kvalitu, značku, balení aj. U automobilu zahrnuje skutečný produkt vlastnosti jako je motor, interiér, exteriér a

další. U mobilního telefonu je skutečným produktem například velikost displeje, kvalita fotoaparátu, operační systém či paměť. (Kotler, 2021)

Skutečný produkt je dále doplněn o další výhody a služby, jako je například záruka, servis, věrnostní programy, způsoby financování a další. Rozšířený produkt je důležitým nástrojem firmy, který pomáhá odlišovat produkty od konkurence a přilákat zákazníky. Poskytuje totiž zákazníkům další hodnotu a může vést k větší spokojenosti nebo i věrnosti zákazníků. Například u automobilu může rozšířený produkt zahrnovat možnost prodloužené záruky nebo asistenční služby. U mobilního telefonu to pak může představovat pojištění proti poškození, ochranu dat a další. (Kotler, 2021; Blokdyk, 2020)

Kromě výše uvedených tří úrovní produktu existují i další modely, které představují další úrovně produktu: potenciální produkt a augmentovaný produkt. Potenciální produkt je takový produkt, který by mohl být vyvinut v budoucnu na základě stávajících technologií. Augmentovaný produkt pak představuje skutečný produkt, který je doplněn o virtuální prvky, jako je rozšířená (realita (AR) nebo virtuální realita (VR). (Kotler, 2023; Stuart, 2018)

Produkt můžeme také klasifikovat do dalších tří kategorií:

1. Spotřební zboží – Jedná se o takový produkt, který je určen pro konečného spotřebitele a k přímé spotřebě. Dělí se dále na:
 - Trvanlivé spotřební zboží: Zboží, které vydrží opakované používání po delší časový úsek, jako jsou například automobily, kávovar, lednice a nábytek.
 - Neodolné spotřební zboží: Zboží, které se rychle spotřebuje. Jedná se o potraviny, nápoje, toaletní papír či papírové kapesníky.
2. Průmyslové zboží – Tento typ zboží se nakupuje pro další zpracování nebo výrobu jiných produktů. Dělí se dále na:
 - Instalované průmyslové zboží: Zboží instalováno na pevném místě a používá se k výrobě jiných produktů, jako jsou stroje, zařízení a budovy.
 - Nepřetržitě dodávané průmyslové zboží: Takové zboží se spotřebuje během výrobního procesu, jako jsou suroviny či pomocné materiály a komponenty.

- Kapitálové zboží: Takové zboží, které se má dlouhou životnost a používá se k výrobě jiných produktů, jako jsou počítače, nástroje nebo nákladní automobily.
3. Služby – Tato kategorie produktu představuje nehmotné aktivity, které poskytují zákazníkům nějakou hodnotu. Dělí se dále na:
- Nehmotné služby: Tyto služby nelze fyzicky skladovat ani převádět. Jedná se například o kadeřnictví a poradenství.
 - Hmatatelné služby: Tento typ služeb zahrnuje hmatatelné prvky, jako jsou restaurace, hotely a letecká doprava. (50Minutes, 2015)

3.2.2 Cena (Price)

Cena je jedním ze čtyř klíčových prvků marketingového mixu. Stanovení správné ceny je pro firmy důležité, protože ovlivňuje jejich zisky, tržní podíl a vnímání značky. Cena produktu by měla být nastavena tak, aby byla dostupná a umožňovala dosažení zisku. Tento prvek marketingového mixu je ovlivněn faktory jako jsou náklady na výrobu, poptávku na trhu, cena konkurence a vnímaná hodnota produktů zákazníky. (Kotler, 2016)

Cenová strategie by měla být v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy a měla by zohledňovat několik faktorů, jako jsou cíle firmy, typ produktu, cílový trh nebo cenové strategie konkurence. (Kotler a Keller, 2015)

Autoři v marketingových knih uvádí několik základních typů cenových strategií:

- Cenová penetrace představuje stanovení nízké ceny s cílem proniknout na trh a získat co největší počet zákazníků.
- Cenový skimming naopak představuje stanovení vysokých cen s cílem maximalizace zisku z prodeje produktů takovým zákazníkům, kteří jsou ochotni za něj zaplatit více.
- Cenová diferenciací je strategie, která stanoví různé ceny pro stejný produkt na základě faktorů jako je množství zakoupeného produktu, kanál distribuce nebo typ zákazníka.
- Psychologické ceny ovlivňují vnímání produktu zákazníkem, například ceny končící číslem 9 vyvolávají pocit levnějšího produktu. (Jakubíková a Janeček, 2013)

Je zde zdůrazňováno, že cenová strategie by měla být dynamická a měnit se v závislosti na měnících se podmínkách trhu a konkurenčního prostředí. V této knize jsou zmíněny následující cenové strategie:

- Cena na základě hodnoty je taková cena, která je stanovena na základě vnímané hodnoty produktu zákazníkem.
- Cena na základě nákladů na výrobu a distribuci produktu plus přiměřený zisk.
- Cena na základě konkurence stanoví ceny podle cen konkurence
- Cena na základě dražby je postavena na základě dražebního procesu.
(Jakubíková a Janeček, 2023)

3.2.3 Propagace (Promotion)

Propagace zahrnuje reklamu, public relations, osobní prodej, sponzorství, propagaci na místě prodeje a další formy komunikačních aktivit, které firma používá k oslovování zákazníků a přesvědčování o hodnotě produktů nebo služeb. Je to soubor aktivit, které mají za úkol přesvědčit cílové skupiny k nákupu, a navíc pomáhají budovat povědomí o značce a generovat poptávku. Aby se dosáhlo co nejlepších výsledků je důležité, aby byla propagace integrována s ostatními prvky marketingového mixu. Propagační sdělení by mělo být jasné a přesvědčivé. (Machková a Machek, 2021; Karlíček, 2018)

Propagační mix je výběr propagačních nástrojů, který by měl být navržen tak, aby odpovídal specifickým potřebám firmy, typu produktu, cílovému trhu a rozpočtu. Existuje mnoho různých propagačních nástrojů, a to včetně:

- Reklama: Placená forma propagace, která informuje a přesvědčuje cílové skupiny o produktech nebo službách firmy šířena prostřednictvím různých médií, jako je televize, internet, tisk, rádio a billboardy.
- Propagace: Jedná se o neplacenou formu propagace, která má za cíl informovat a následně zaujmout cílové skupiny. Propagace zahrnuje aktivity jako jsou product placement, veletrhy, sponzoring či tiskové zprávy.

- Public relations (PR): Tento pojem představuje budování a udržování dobrých vztahů s veřejností a médii. PR aktivity mohou zahrnovat rozhovory a účasti na komunitních akcích, či tiskové konference a tiskové zprávy.
- Osobní prodej: Je prvek propagačního mixu zaměřující se na přímý kontakt s cílovými skupinami. Má za cíl informovat zákazníky o produktech nebo službách firmy a přesvědčit je k nákupu. Osobní prodej probíhá v obchodě, po telefonu či online.
- Přímý marketing: Aktivity jako jsou pošta, e-mailový marketing nebo telemarketing. Mají za cíl přímou komunikaci s cílovými skupinami, která formou informování a přesvědčování vede k nákupu. (Machková a Machek, 2021; Příkrylová a kol., 2019; Karlíček, 2016)

3.2.4 Místo (Place)

Tento prvek určuje, jakým způsobem bude produkt nebo služba dostupná pro zákazníky. Zahrnuje rozhodnutí o to, kde a jak bude produkt prodáván a jaké distribuční kanály bude společnost využívat. Cílem je, aby byla distribuce efektivní a dostupná. (Kotler, 2016)

Distribuční kanály představují cestu produktu nebo služby od výrobce k zákazníkovi, které by měly být přizpůsobitelné měnícím se potřebám zákazníků a trhu. Firmy by měly pravidelně analyzovat efektivitu svých kanálů a v případě potřeby je aktualizovat. Existuje mnoho různých typů distribučních kanálů, které lze rozdělit do tří hlavních kategorií:

1. Tradiční distribuční kanály:

- Maloobchodní prodejny představují kamenné prodejny, kam zákazníci chodí za účelem si produkty osobně prohlédnout a zakoupit.
- Velkoobchod: Produkty jsou prodávány v hromadném množství prodejcům, kteří je dále prodávají konečným zákazníkům.
- Přímý prodej: Nejsou zde přítomni zprostředkovatelé a produkty jsou prodávány přímo. Jedná se například o online obchod nebo vlastních obchodů.

2. Moderní distribuční kanály:

- Online prodej: Prodávání produktu prostřednictvím internetu, jako je vlastní e-shop nebo online market place.
- Telemarketing: Prodej produktů telefonicky.
- Poštovní prodej: Produkty jsou prodávány prostřednictvím katalogů či objednávkových formulářů.

3. Nové distribuční kanály:

- Sociální média: Prodej produktů prostřednictvím sociálních sítí, jako je Instagram a Facebook.
- Mobilní aplikace: Produkty jsou prodávány prostřednictvím mobilních aplikací.
- Influencer marketing: Prodej produktů prostřednictvím spolupráce s influencery, kteří propagují produkty na jejich sociálních sítích. (Armstrong a Kotler, 2019; Burešová, 2022)

3.3 Zákaznický marketingový mix

Původní koncept 4P (Produkt, Cena, Propagace, Distribuce) se však vyvíjí s ohledem na proměnlivou povahu trhu a rostoucí informovanost zákazníků., a proto se tento pohled proměnil v nový koncept známý jako 4C, což je zákaznický marketingový mix. (Paulovčáková, 2015)

- Zákaznická hodnota (Customer value) – Namísto zaměření na samotný produkt se nový zákaznický marketingový mix soustředí na poskytování hodnoty zákazníkům. Firma se snaží lépe porozumět potřebám a přání zákazníků a nabídnout jim produkty nebo služby, které odpovídají jejich očekáváním a řeší potřeby zákazníka.
- Náklady (Cost to the customer) – Tento prvek se zaměřuje na celkové náklady, které zákazníci musí nést při nákupu produktu nebo služby. Firmy se snaží minimalizovat tyto náklady pro zákazníky a nabídnout jim konkurenceschopné ceny, které odrážejí hodnotu, kterou produkt nebo služba poskytuje.
- Komunikace (Communication) – Propagační aktivity jsou stále důležitou součástí zákaznického marketingového mixu, ale klade důraz i na efektivní komunikaci se

zákazníky. Firmy se snaží budovat vztahy se zákazníky prostřednictvím interakcí na sociálních sítích, personalizované komunikace a poskytováním relevantních informací.

- Dostupnost (Convenience) – Distribuce produktů a služeb je důležitým aspektem zákaznického marketingového mixu. Firmy se snaží zajišťovat pohodlný a snadný přístup ke svým produktům pro zákazníky. To zahrnuje umístění prodejních míst, online kanály distribuce a další faktory, které usnadňují zákazníkům nákup. (Paulovčáková, 2015)

4 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán transformuje předešlé části podnikatelského plánu do číselné podoby a je klíčovým nástrojem pro úspěšné založení a provoz vlastní firmy, neboť poskytuje strukturovaný a systematický plán, jak efektivně spravovat finanční zdroje a dosáhnout dlouhodobého úspěchu. Finanční plán nám pomáhá prokázat reálnost a efektivnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska, a proto se skládá hned z několika finančních výstupů, které jsou doprovázeny stručným komentářem; mezi tyto výstupy řadíme zahajovací rozvahu neboli také plán majetku a zdrojů, dále plán nákladů a výnosů, plánovaný výkaz zisků a ztrát, plán peněžních toků, hodnocení efektivnosti či plán financování. Jak již bylo zmíněno výše, cíle finančního plánu je přesvědčit čtenáře o efektivnosti finančního plánu, a proto se doporučuje doložit finanční analýzy vytvořené pomocí poměrových finančních ukazatelů. Tyto ukazatele jednoduše prokážou schopnost firmy tvořit zisk a zhodnocovat vložený kapitál – rentabilita, dále čtenáře informují o krátkodobé stabilitě firmy, která ukazuje schopnost splácet včas a bez problému krátkodobé závazky – likvidita, o dlouhodobé stabilitě firmy nám napoví ukazatel zadluženosti, a v poslední řadě intenzita využívání jednotlivých složek majetku – aktivita. (Čižinská, 2018; Srpová a kol., 2010; Svobodová a Andera, 2017)

Za účelem kompletnosti finančního plánu je navrhováno určit minimální objem produkce, který firmě zajistí, že nebude ve ztrátě, tedy množství, ve kterém budou náklady a tržby vyvážené – bod zvratu. Vytvoření finančního plánu by měl následovat i návrh na financování projektu. V případě, že požadujeme externí finanční prostředky, specifikujeme požadovanou částku, plánovanou dobu splatnosti a podmínky, za kterých budou tyto prostředky poskytnuty. (Srpová a kol., 2010)

4.1 Stanovení finančních cílů

Firma by si měla stanovit jasné a měřitelné finanční cíle, kterých chce dosáhnout. Ty by měly být stanoveny podle metody SMART (Specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené). Cíle by dále měly být rozděleny na strategické cíle (dlouhodobé) a operativní cíle (krátkodobé). Strategické cíle by měly být ambiciózní a zároveň dosažitelné, zatímco operativní cíle by měly být konkrétní a měřitelné. (Růčková, 2021)

1. Krátkodobý finanční plán: Zaměřuje se na dosažení běžných provozních cílů, jako je dosažení ziskové marže či financování krátkodobých aktivit. Tento finanční plán obvykle pokrývá období jednoho roku.

2. Střednědobý finanční plán: Cílem je dosažení strategických cílů firmy, jako je expanze na nové trhy či vývoj nových produktů. Obsahuje prognózy tržeb, cash flow a obvykle pokrývá období 3 až 5 let.
3. Dlouhodobý finanční plán obvykle pokrývá období 10 let nebo více. Zaměřuje se na dosažení dlouhodobých cílů firmy, jako je maximalizace hodnoty firmy, zajištění udržitelného růstu nebo udržení trvalé konkurenceschopnosti. (Růčková, 2021)

4.2 Analýza současné finanční situace

Firma by měla analyzovat své finanční výkazy, včetně rozvahy, výkazu zisku a ztrát, nebo výkazu cash flow. Je také nutné vypočítat klíčové finanční poměry, jako je rentabilita, likvidita a zadluženost. V rámci analýzy je také klíčové identifikovat své silné a slabé stránky z hlediska finanční situace. (Růčková, 2021)

4.3 Vypracování finančních prognóz

V tomto bodě firma vytváří předpoklady budoucího vývoje trhu, hospodářských podmínek a konkurenceschopnosti. Dále jsou vypracovány prognózy tržeb a nákladů na základě svých předpokladů. Dále se z těchto prognóz vypracuje prognóza cash flow nebo prognóza ziskovosti, které ukazují vývin toků firmy v budoucnu. (Růčková, 2021)

4.4 Implementace a vyhodnocení finančního plánu

Poté nastává bod implementace, kdy by firma měla na základě finančního plánu vytvořit rozpočet, který bude řídit každodenní aktivity. Finanční plán by měl být flexibilní a měl by se pravidelně upravovat, aby odrazil měnící se tržní podmínky a potřeby firmy. Proces tvorby by měl probíhat za aktivní spolupráce všech relevantních oddělení firmy, včetně managementu, finančního oddělení, oddělení prodeje marketingu a oddělení výroby. Ke správnému vyhodnocení finančního plánu by ho měla firma pravidelně kontrolovat a porovnávat skutečné výsledky s prognózou. (Růčková, 2021)

Kromě výše uvedeného je důležité také zvolit vyhovující metodu financování, mezi které řadíme vlastní kapitál a cizí kapitál:

1. Vlastní kapitál:

- Akcie: Prodej akcií firmy investorům, kteří se pak stávají vlastníky firmy či mají nárok na dividendy a na podíl na zisku firmy.
- Dluhopisy: Vydání dluhopisů investorům výměnou za peníze, které firma musí v budoucnu investorům splatit i s úroky. Nejsou spojeny s žádnými vlastnickými právy na firmu.
- Retenční zisky: Tyto zisk jsou nejlevnějším zdrojem financování, kdy část zisku firmy je použita k financování investic. Tento způsob však snižuje objem vlastního kapitálu, který není k dispozici investorům. (Knápková a Pavelková, 2017)

2. Cizí kapitál:

- Bankovní úvěry: Půjčky od bank jsou obvykle krátkodobé nebo střednědobé a jsou zajištěny majetkem firmy. Bankovní úvěry jsou firmou spláceny s úroky.
- Obchodní úvěry: Obvykle bezúročné ale s nutností platby včas k udržení dobré pověsti. Obchodní úvěry jsou půjčky od dodavatelů, které musí být splaceny v krátkém časovém horizontu.
- Leasing: Pronájem majetku od leasingové společnosti, které umožňují firmě používat majetek bez nutnosti jeho nákupu výměnou za pravidelné platby. (Knápková a Pavelková, 2017)

5 RIZIKOVÝ MANAGEMENT

Rizikový management je komplexní a systematický proces identifikace, hodnocení a řízení potenciálních hrozeb, které by mohly negativně ovlivnit firmu ve fungování a dosažení strategických cílů. Proto je cílem rizikového managementu minimalizovat dopady těchto rizik pomocí strategií jako je vyhýbání se, zmírňování, přenesení nebo sdílení rizik. (Hnilica a Fotr, 2014)

5.1 Analýza rizik

Riziko je vnímáno jako negativní odchylka od zamýšleného cíle s potenciálně negativními dopady na celkové fungování společnosti. Proces analýzy rizik nám umožňuje pohlížet na náš podnikatelský plán z dvou perspektiv. Vedle zhodnocení pravděpodobnosti dosažení požadovaného výsledku nám také pomáhá identifikovat opatření, která je třeba přijmout v případě, že se daná riziková situace stane realitou. Každá riziková situace má své příčiny, což nám umožňuje provádět hloubkovou analýzu a současně navrhovat preventivní opatření, která nám pomohou minimalizovat konkrétní významná rizika. Mezi faktory, které mohou způsobit riziko patří například změny v chování zákazníků, legislativní úpravy, technologický vývoj, reakce konkurence nebo slabiny ve vedení a řízení společnosti. (Srpová, 2010)



Obrázek 1 Faktory ovlivňující výsledky projektu (Hnilica a Fotr, 2014)

5.1.1 Hodnocení rizik

Analýzu rizik můžeme provádět dvěma způsoby; pomocí expertního hodnocení nebo analýzou citlivosti. Expertní hodnocení faktorů rizika je proces, který zahrnuje zapojení odborníků nebo relevantních členů týmu do víceméně odborného odhadu, posouzení a

kvantifikace potenciálních rizik, kterým je podnikání vystaveno. Tento postup umožňuje využít znalosti a zkušenosti jednotlivců z různých oblastí činností k identifikaci možných hrozeb a nebezpečí, které mohou ovlivnit úspěch podnikatelského projektu. Expertní hodnocení faktorů rizik může být prováděno formou brainstormingu, diskuzí nebo dotazníkových průzkumů, a jeho výsledkem je seznam identifikovaných rizik, jejich pravděpodobností výskytu a potenciálních dopadů na projekt. Tato analýza je důležitým krokem při tvorbě strategie řízení rizik a plánování příslušných opatření pro minimalizaci negativních vlivů na podnikání. (Srpková, 2010)

Analýza citlivosti je metoda používaná při analýze rizik, která zkoumá, jakým způsobem se změny v jednotlivých proměnných nebo faktorech odrážejí na výsledcích a výkonnosti projektu nebo podnikání. Tato analýza identifikuje, které faktory mají největší vliv na výsledky a které jsou nejcitlivější na změny. Princip analýzy citlivosti spočívá v tom, že určité faktory mohou mít významnější dopad na výsledky než jiné, a tím pádem jsou klíčové pro rozhodování a plánování řízení rizik. Během analýzy citlivosti jsou často testovány různé scénáře a varianty změn v klíčových proměnných, jako jsou například změny cen surovin, změny zájmu zákazníků nebo změny v legislativních prostředí. Tímto způsobem může podnik identifikovat nejrizikovější oblasti a připravit si strategie a plány pro jejich řízení. Analýza citlivosti je důležitým nástrojem pro posouzení podnikatelských plánů a rozhodování v nejistém prostředí. (Srpková a kol., 2010).

5.2 Řízení rizik

Po identifikaci a hodnocení rizik z hlediska jejich pravděpodobnosti výskytu a dopadu na firmu. Na základě hodnocení rizik se firma rozhoduje o strategii jejich řízení, která můžou zahrnovat vyhýbání se riziku, zmírňování rizika, přenos rizika či sdílení rizika. (Smejkal a Rais, 2013)

1. Vyhýbání se rizikům – Strategie spočívající v eliminaci rizika tím, že se společnost vyhýbá čemukoli, které mohou vést k určitým rizikům. Společnost může odmítnout projekty, či neusilovat o nějaké zakázky spojené s rizikem. Dále může společnost ukončit nějaké aktivity, o kterých si myslí, že jsou rizikové. V neposlední řadě může firma změnit dodavatele, kteří představují riziko nebo i změnit investiční strategii s cílem vyhnout se rizikovým aktivům.
2. Zmírňování rizik – Pokud firma čelí riziku, může si zvolit strategii implementace opatření snižující dopad na firmu, například:

- Pojištění: Firma platí určitou částku pojistného za výměnu převodu rizika na pojišťovnu. Tímto způsobem se firma může chránit před finančními ztrátami způsobenými krádežemi, živelnými pohromami aj.
 - Diverzifikace: Firma má za cíl rozložit riziko mezi různé aktivity, projekty či investice, a to například tím, že investuje do různých typů aktivit, aby snížila svou závislost na jedno odvětví nebo trh.
 - Preventivní opatření: Předjetí rizikové situací je možné implementací technického či organizačního opatření, které mohou snížit pravděpodobnost výskytu rizik. Může se jednat o instalace bezpečnostních systémů, školení personálu, zavedení kontrolních procesů aj.
3. Přenos rizika – Tato strategie spočívá v přenesení rizika na někoho jiného. Tohoto jde dosáhnout již zmíněným pojištěním, což je častý způsob přenosu rizik na pojišťovnu. Mezi další strategie patří:
- Outsourcing: Tato strategie spočívá ve svěřením rizikových situací externímu dodavateli, která má více zkušeností.
 - Franšízing: Firma sdílí riziko s franšízantem provozující pobočky pod značkou firmy.
 - Partnerství: Spolupráce s jinými firmami na sdílení rizik a nákladů na společné projekty.
4. Sdílení rizik – Další strategií v řízení rizik je rozdělení rizika mezi více stran. Existuje několik způsobů, jak sdílet riziko:
- Strategické aliance: Uzavírání strategických partnerství mezi firmami s vidinou sdílení znalostí, technologií, zdrojů a společného čelení rizikům.
 - Konsorcium: Skupina firem se spojí s cílem sdílení rizika a nákladů na velký projekt.

- Joint venture: Dvě či více firem založí společný podnik pro realizaci rizikového projektu. (Smejkal a Rais, 2013; Antušák a Vilášek, 2016)

Neexistuje univerzální strategie řízení rizik, která by byla vhodná pro všechny firmy. Volba strategie závisí na specifických rizicích, kterým určitá firma čelí, na toleranci k riziku, na dostupných zdrojích a celkové strategii firmy. Ke správnému řízení rizik by firma měla implementovat komplexní přístup a průběžné monitorování a kontrolu efektivnosti těchto strategií a v případě potřeby tyto strategie aktualizovat. (Hnilica a Fotr, 2014)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Diplomová práce se věnuje založení oděvní designové značky se základnou v malém městečku Bystřice pod Hostýnem. Značka se bude zabývat výrobou oblečení s důrazem na udržitelnost, nadčasový design a nekompromisní kvalitu. Značka má za cíl odlišovat se svou elegancí, která nejenže vynikne svou estetikou, ale zároveň poskytne komfort a funkčnost v každodenním nošení. V dnešní době se vrací důraz na kvalitu a detail a s tímto souzní i naše společnost, jelikož máme za cíl vytvořit značku, která bude šetrná nejen k životnímu prostředí, ale také k tělu. S naším sídlem v Bystřici pod Hostýnem se snažíme propojit tradici řemesla s moderním přístupem k designu, a tak přinést zákazníkům jedinečný a originální módní zážitek.

6.1 Historie

Naše společnost si zakládá na bohaté rodinné tradici v oblasti textilního průmyslu. Babička autorky provozovala firmu BELKO, která sídlila právě ve městě Bystřici pod Hostýnem. BELKO bylo známé svou výrobou domácího kvalitního oblečení pro dospělé i děti a spolupracovala se značkou LOANA, která šila oblečení pro miminka. Navíc se firma BELKO angažovala i ve výrobě triček pro hasičské zbrojnice po celé České republice. Bohužel, s nástupem asijských obchodů nejen do našeho regionu začala konkurence nabízet levnější alternativy oblečení, což vedlo k poklesu zájmu o lokální kvalitní výrobky. V současné době se však znovu otevírají dveře lokálním podnikům, a proto se autorka diplomové práce rozhodla navázat na rodinnou tradici a obnovit ducha BELKO.

Generace Z nyní navrácí do světa otázky ohledně životního prostředí a udržitelnosti, což zvyšuje rostoucí trend důrazu na ekologii a budoucnost planety. Tato generace je často vnímána jako mnohem více informovaná a aktivní ve smyslu ekologických témat než generace předchozí. S lepším přístupem k informacím prostřednictvím internetu a sociálních médií má tato generace příležitost být lépe informovaná o problémech týkajících se i fast fashion. Generace Z tedy pomalu navrácí světu smysl pro kvalitu, jelikož jí není lhostejná budoucnost naší planety. Proto se dá očekávat, že jsou připraveni připlatit si za kvalitní a lokální výrobu. S hrdostí a oddaností k rodinnému dědictví se chce značka postarat o pokračování této výjimečné tradice a přinést zákazníkům kvalitní a nadčasové oblečení, na které se mohou spolehnout.

6.2 Produkt

Značka se plánuje zaměřovat na produkci oblečení s jednoduchými, nadčasovými a kvalitními designy. Přináší na trh produkt, který reflektuje aktuální trendy ve světě módy, ale zároveň klade důraz na trvanlivost a univerzálnost stylu. Nabídka této značky se bude zaměřovat zejména na dívky a ženy. Portfolio bude zahrnovat jak kousky vhodné pro běžné nošení, tak i speciální kolekce pro různé příležitosti či období. Díky snaze o udržitelnost a ekologické hledisko budou výrobky vyráběny s použitím šetrných materiálů. S cílem oslovit zejména slečny a ženy a vyhovět jejich potřebám a preferencím bude produktová nabídka společnosti neustále inovována a přizpůsobována aktuálním trendům a požadavkům trhu.

Naši značku bychom chtěli neustále inovovat a přicházet tak s novými nápady, které splňují módní trendy, ale také reflektují hodnoty ohledně udržitelnosti a ekologického přístupu. Proto se plánuje portfolio rozšířit o výrobky, které budou přešívány ze starších kousků oblečení, čímž jim bude dána nová šance a bude tím prodloužen jejich životní cyklus. Tento způsob přetváření starších kousků na nové je první způsob, jak se autorka k šití dostala. Navíc je to skvělý způsob k minimalizování odpadu, který přispívá k udržitelnosti módního průmyslu. Naše značka si klade za cíl posunout k co nejvíce udržitelnému modelu podnikání a nabídnout zákazníkům možnost podpořit ekologicky šetrné a inovativní produkty.

6.2.1 Celoroční kolekce

Produkty celoroční kolekce se budou skládat zejména ze svršků různých střihů; trička s odhalenými zády, halenky s volánovými rukávy, trička bez rukávů, trička na jeden rukáv apod. Další produkty, co budou k dostání po celý rok budou šaty z mikinového materiálu, které lze také zařadit do celoroční kolekce, jelikož se dají nosit v každém ročním období a jsou mezi dívkami velmi oblíbené.

6.2.2 Vedlejší kolekce

V létě by se výroba specializovala na lehké sukně či šaty, které uvítá ve svém šatníku každá žena. Opět by se aplikoval střih s odhalenými zády, který je nyní velmi populární a vytvoří i z obyčejného kousku oblečení kousek zajímavý.

Abychom své zákazníky neustále uspokojovali, a to nejen v letních dnech, chtěli bychom v zimě vytvářet kolekci pletených teplých dek, pletených čepic či čelenek, které nejenže

perfektně doplní kolekci, ale také poskytnou našim zákazníkům komfort a pohodlí během chladných měsíců. Tyto produkty budou navrženy s důrazem na kvalitu materiálů a ruční zpracování, aby splňovaly standardy trvanlivosti a estetiky. S tímto rozšířením portfolia doufáme s uspokojením potřeb zákazníků nejen v oblasti oblečení přes letní období, ale také v oblasti doplňků pro chladnější období, což rozšíří škálu možností pro jejich individuální styl.



Obrázek 2 Pletená čepice (vlastní fotografie)

6.3 Organizační struktura, vedení a řízení

Organizační struktura oděvní firmy by měla být postavena tak, aby efektivně podporovala výrobu a distribuci oblečení a zároveň umožňovala kvalitní komunikaci a koordinaci mezi jednotlivými částmi podniku. Společnost plánuje být založena dvěma společníky, kteří budou mít v kompetenci vedení celé společnosti. Ze začátku by se organizační struktura skládala z vedení a výroby, přičemž vedení by zahrnovalo všechny složky managementu, tedy design, marketing, prodej i správu podniku. Jak bylo již zmíněno výše, společnost chce pokračovat v rodinné tradici oděvního průmyslu, a proto by podnik měl k dispozici spoustu firemního know-how z rodinné firmy BELKO. Vedení firmy by tedy i po rozvoji zůstalo v rodinných rukou.

V každém případě je v tomto průmyslu důležité, aby byla organizační struktura flexibilní a adaptivní, aby byla schopná rychle reagovat na změny v okolním prostředí a efektivně plnit stanovené cíle a strategické směry firmy. V budoucnu by chtěla firma dosáhnout

organizační struktury, kde by týmy pracovaly na konkrétních projektech či kolekcích oblečení. Tato struktura by umožňovala flexibilitu a rychlost přizpůsobení se měnícím se potřebám trhu a zákazníků.

6.4 Analýza tržního prostředí

Podle klasifikace CZ-NACE textilní průmysl spadá do oddílu 13-17; výroba všech druhů oděvů z textilií a kožených materiálů, jako jsou šaty, kalhoty, kabáty či spodní prádlo spadá konkrétně do oddílu 14. Textilní průmysl v roce 2023 zaznamenal pokles o 8,1 % ve srovnání s rokem 2022, naopak oděvní průmysl zaznamenal zvýšení tržeb o 4,1 %, což ve výsledku činí pokles tržeb v textilním a oděvním průmyslu o 6,2 %. V minulém roce dosáhl textilní průmysl spolu s oděvním hodnotu tržeb 58,3 mld. Kč. V roce 2023 bylo v textilním a oděvním průmyslu zaměstnáno 26,9 tis. Pracovníků, což je o 3,5 % méně než v roce 2022 a konkrétně v oděvním průmyslu bylo minulý rok zaměstnáno 8,9 tis. lidí, což činí pokles o 2,9 %. (Tisková zpráva ATOK, 2024)

6.4.1 Konkurence

I přestože existuje konkurence v oblasti slow fashion, z určitého pohledu jejich přítomnost může být chápána jako příležitost k spolupráci a vzájemnému posílení společných hodnot. Každá značka, která se angažuje ve výrobě udržitelné módy přispívá k budování lepšího a odpovědnějšího světa, kde se kladou důrazy na etiku, kvalitu a udržitelnost. Spolupráce mezi různými značkami a tvůrci v oblasti slow fashion může přinést inovativní řešení a zvýšit povědomí veřejnosti o důležitosti udržitelného spotřebitelství. Čím více značek se zapojí do tvorby slow fashion, tím silnější je schopnost ovlivnit alespoň z části oděvní průmyslu. Společně mohou tyto značky přivést spotřebitele k pochopení a podpoře principů slow fashion a společně pracovat na tvorbě lepší a udržitelnější módní budoucnosti.

6.4.2 Ex Privata Industria

Firma je založená děvčaty z Valašska, které vyrábějí jedinečné kousky odrážející jejich lásku k valašské krajině. Jejich portfolio, které není příliš rozsáhlé ale zato velmi jedinečné, zahrnuje dámskou i pánskou módu včetně módních doplňků, jako jsou šaty, mikiny, košile, sukně či topy. (Epi slow fashion, 2024)

6.4.3 SUTU

SUTU je slow fashion značka sídlící ve Zlíně, která se zaměřuje na udržitelnost a inovaci v oblasti módy. Jejich koncept spočívá v přešívání starých kousků na nové, čímž nejen snižují dopad a zátěž pro životní prostředí, ale také vytvářejí unikátní a originální kousky oblečení. SUTU používá látky z českých textilních firem a zpracovává přebytkové materiály ze skladů, čímž podporuje místní průmysl a minimalizuje ekologický dopad. Jejich výrobky jsou vyrobeny z udržitelných materiálů s certifikáty, což zaručuje jejich kvalitu a šetrnost k životnímu prostředí. SUTU tak klade důraz na etické a ekologické hodnoty, které jsou důležité pro moderní spotřebitele. (SUTU, 2024)

6.4.4 Red brick design shop

Red Brick Design Shop je obchůdek se sídlem v Baťovém institutu ve Zlíně, který otevírá dveře do světa originálního designu a autentické tvorby. Majitelka tohoto obchůdku sama nabízený sortiment nevyrábí, svým zákazníkům nabízí jedinečné výrobky od malých podnikatelů, kteří se zaměřují na udržitelnou módu či doplňky. Tento obchod poskytuje platformu pro prezentaci autorské tvorby a podporuje tvůrčí jedince, kteří se snaží vyjádřit svou originalitu a jedinečnost skrze své výrobky. Red Brick je skvělé místo, kde se setkávají lidé s vášní pro originální design, nabízí se tedy pro spolupráci a přináší jedinečnou příležitost pro malé podnikatele. (redbrickdesignshop.cz, 2024)

6.4.5 Handmade market CZ

Handmade Market je prodejní výstava autorské tvorby, která od roku 2013 slouží jako platforma pro lokální tvůrce k prezentaci svých výrobků. Tato akce umožňuje malým podnikatelům a tvůrcům propojit se přímo se zákazníky, kteří vyhledávají ručně vyráběné produkty. Každý zde může poslat přihlášku a stát se součástí tohoto konceptu, který poskytuje prostor pro vystavení široké škály ručně vyráběných výrobků, včetně módních doplňků, šperků, domácí dekorace aj., což představuje opět velkou příležitost pro nejen začínající podnikatele. (slaskouvyrobena.cz, 2024)

7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

Tato kapitola se zabývá komplexní analýzou prostředí, konkurencí a interních i externích faktorů společnosti. Cílem této kapitoly je poskytnout hlubší porozumění okolního prostředí, ve kterém se společnost bude pohybovat, a následně identifikovat klíčové faktory ovlivňující jejich úspěch. V rámci analýzy prostředí budou zkoumány politické, ekonomické, technologické, sociální, enviromentální a legislativní faktory, které mohou ovlivnit strategické rozhodování společnosti. Dále se bude analýza věnovat konkurenčnímu prostředí, aby se identifikovaly silné a slabé stránky konkurenčních subjektů a zjistily příležitosti a hrozby, které by mohly ovlivnit strategické postavení společnosti na trhu. K tomu budou využity různé analytické metody, jako jsou Porterův model pěti sil, SWOT analýza a PEST analýza. Tyto metody pomohou získat komplexní pohled na současnou situaci a přispět k formulaci efektivních strategií pro budoucnost značky.

7.1 PEST analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, u PEST analýzy zkoumáme vnější faktory ovlivňující chod firmy. Patří zde politické, ekonomické, sociální a technologické faktory a v rozšířené verzi se navíc můžeme setkat s právními a enviromentálními faktory.

7.1.1 Politické faktory

Jako první je tedy potřeba zhodnotit politické faktory, které by mohly působit na oděvní průmysl. Za první faktory, které působí na oděvní průmysl můžeme pokládat celní sazby a kvóty, které souvisí s dovozem a vývozem oděvu a mohou tak ovlivnit náklady na výrobu a prodej oblečení. Jelikož bychom se v naší firmě snažili vyrábět zejména z lokálních materiálů, mohli bychom tak předejít komplikacím týkajících se dovozního cla. Co se týče vývozního cla, společnost se chce zaměřit zejména na lokální prodej a mezinárodní prodej momentálně není na seznamu cílů. Mezi politické faktory ovlivňující nejen oděvní průmysl mohou být i obchodní dohody mezi zeměmi jako je například NAFTA nebo EU, nebo dotace a daňové úlevy firmám v textilním průmyslu. (MPO.cz, 2024)

Důležitým bodem v této analýze jsou právní předpisy týkající se práv zaměstnanců a pracovních podmínek. Naše společnost chce být co nejvíce udržitelná a dodržovat správné podmínky pro své zaměstnance. Pro provoz podniku je tedy nutné získat informace týkající se pracovního práva, aby byl chod společnosti v souladu se všemi právními předpisy.

Svou roli vnějších faktorů zde hraje také daňová politika, která zahrnuje komplexní soubor omezení, jako je například daň z příjmu, daň z obratu, dovozní daň, daň z přidané hodnoty aj.

	2020	2021	2022	2023	2024
DPPO	19 %	19 %	19 %	19 %	21 %
DPH	21 %	21 %	21 %	21 %	21 %

Tabulka 1 Vývoj sazeb daní (Kurzy.cz, 2024)

Firmu může také nepříznivě ovlivňovat politická nestabilita země, nepokoje či války; tyto faktory mohou narušit dodavatelský řetězec a zvýšit tak určitá rizika. V dnešní době se potýkáme v Evropě s různými nepokoji, které ovlivňují nejen dodavatelské řetězce, ale mají také vliv na ekonomické faktory.

7.1.2 Ekonomické faktory

I přes větší důraz na udržitelnost a etické faktory, je nutné si uvědomit stoupajícího rizika s rostoucím trendem fast fashion. Spoustu lidí nevidí dopady fast fashion a nevědí co je za oponou tohoto trendu, například že utrácením za nekvalitní věci dají častokrát více nákladů než při pořízení pár kvalitních kousků. Jsme si proto vědomi toho, že je tento faktor velkou hrozbou pro slow fashion. (Vejvodová, 2021)

Inflace je velkou hrozbou pro firmu, jelikož se na ní váže právě oblíbený trend fast fashion; lidé nejsou schopni v této době ušetřit peníze, a proto jim někdy nezbývá nic jiného než nakupovat levné a méně kvalitní věci. Cena surovin je dalším faktorem, ovlivňující textilní průmysl, tak jako každý jiný. S inflací rostou náklady na výrobu, zvyšuje se cena bavlny, nebo naopak nedostatek surovin může vést k nárůstu výrobních nákladů. Hodnota inflace byla v roce 2023 10,7 % což je pokles oproti roku 2022, kdy byla průměrná míra inflace 15,1 %.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Míra inflace %	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,7	7,1

Tabulka 2 Průměrná roční míra inflace (Český statistický úřad, 2023)

V dnešní době je konkurence vysoká, najdeme na internetu několik kvalitních značek s lokální výrobou, navíc ve světě sociálních sítí je opravdu těžké se uchytit. Konkurence z hlediska fast fashion je však daleko větší hrozbou, jelikož spousta firem využívá nízkonákladové země k přesunu jejich výroby, a proto se pak tyto značky dostávají na ceny, které jsou pro podniky postavené na udržitelnosti nekonkurenceschopné. Země s nízkými výrobními náklady, jako je Čína, Vietnam a Bangladéš představují silnou konkurenci pro firmy v rozvinutých zemích. (VeJVodová, 2021; Lažanská, 2023)

V neposlední řadě jsou to právě trendy a změny v životním stylu, které velmi ovlivňují textilní průmysl; je nutné neustále inovovat ale také se zaměřit na styl, který je nadčasový a zůstává tady s námi již dlouhá léta. Proto se naše značka snaží zakládat na jednoduchosti, jelikož jednoduchost je elegance a ta z módy nikdy nevyjde.

Průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců ve Zlínském kraji vzrostla ke konci roku 2023 na 42 318 Kč, což je o 6,6 % více než rok předešlý a je to také více než celorepublikový přírůstek, který činil 6,3 %. Nárůst zaznamenala i měsíční průměrná mzda v textilním průmyslu a to o 9,9 %, což činí přibližně o 9 000 více než v oděvním průmyslu, kdy se mzda zvýšila o 7,8 %. Se zvýšením minimální mzdy v roce 2024 můžeme očekávat opětovný nárůst mzdy v tomto průmyslu. Pozitivní výsledky zaznamenal oděvní průmysl v produktivitě práce, kde i přesto, že objem tržeb na pracovníka dosáhl za rok 2023 výrazně vyšší hodnoty v textilním sektoru, v meziročním srovnání pak oděvní sektor zaznamenal nárůst produktivity o 7,3 %. (Tisková zpráva ATOK, 2024)

7.1.3 Sociální faktory

Ve Zlínském kraji se za rok 2023 mírně zvýšil počet obyvatel na 580 744, což je ovlivněno vyšší migrací. Ve Zlínském kraji převládá o necelé procento populace žen a nejobyvatelnější okres je Zlín s počtem 192 227 obyvatel. Podle statistického úřadu si Zlínský kraj drží trend nejstarších obyvatel, který se nedaří zvrátit a směřuje k velkému poklesu počtu obyvatel. (iDnes.cz, 2020; Český rozhlas, 2024)

I přesto, že nezaměstnanost v České republice je poměrně nízká a drží si kolísavě druhé až třetí místo v mezinárodním srovnání nezaměstnanosti v Evropské unii, na začátku roku tento podíl mírně vrostl na 4 % s počtem 296 107 uchazečů o zaměstnání. Od roku 2017 je tedy tento podíl nejvyšší, pokud nepočítáme covidový rok 2021. Zlínský kraj v počtu nezaměstnaných zaujímá druhé nejvyšší místo s podílem 2,66 % a z toho je více žen než mužů. (Kurzy, 2024)

7.1.4 Technologické faktory

Jako další faktor, který by mohl mít nežádoucí vliv na společnost je automatizace; v dnešní době jde vývoj skutečně rychle dopředu a objevují se nové vymoženosti týkající se technologií. Digitalizace může vést k automatizaci některých procesů v textilním průmyslu a ke změnám v obchodních modelech a tlačít tak naši společnost směrem, kterým se nechce ubírat. Naše značka tkví v ruční kvalitní práci, jelikož zastáváme myšlenku, že oblečení by mělo být vyráběno s precizností lidských rukou. Zastáváme názor, že je v dnešní době ruční práce čím dál více vyhledávána. I tak mohou však technologické faktory přinést spoustu příležitostí, kterým budeme v naší společnosti otevřeni.

7.1.5 Právní faktory

Mezi právní faktory patří hned několik obchodních zákonů a regulací týkající se obchodních smluv, ochrany spotřebitelů, reklamy, duševního vlastnictví či ochrany značek, které mohou ovlivnit obchodní strategie a operace nejen oděvních firem. Ochranu spotřebitele upravuje zákon č. 634/1992 Sb., který zapracovává zákonodárné předpisy Evropské unie, které se zabývají poctivostí prodeje, a tak chrání spotřebitele před podvodnými a nekalými praktikami a falešnými informacemi; to zahrnuje práva spotřebitele na reklamace, vrácení zboží a záruky na zakoupené výrobky. Tyto předpisy také určují, jak mohou firmy propagovat své výrobky a služby; obsah reklamy, používání falešných tvrzení – klamavá reklama, srovnávací reklamy a ochrana zranitelných skupin spotřebitelů – dětí. Ochranou spotřebitele se zabývá hned několik jednotlivých dozorových orgánů, které kontrolují podnikatelské subjekty, zda dodržují povinnosti, které jim byly uloženy; patří zde například Česká obchodní inspekce (ČOI), Krajské hygienické stanice (KHS), Česká národní banka (ČNB), nebo Úřad pro ochranu osobních údajů (ÚOOÚ). (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2023).

Právní ochranou duševního vlastnictví se zabývá zákon č. 115/1953 Sb. Najdeme zde informace o autorských právech, ochranných známkách či průmyslových vzorcích a pomáhá tak chránit tvůrčí práva a inovace firem nejen v oděvním průmyslu. Řadí se zde design oděvů, log a jiných prvků, které přispívají k identitě značky.

7.1.6 Enviromentální faktory

Enviromentální faktory hrají důležitou roli v oděvním průmyslu a ovlivňují jeho fungování v mnoha oblastech; jedná se o faktory jako spotřeba surovin, znečišťování, odpad či ztráta biodiverzity.

Oděvní průmysl má vysokou spotřebu vody a energie; výroba textilií a oblečení vyžaduje obrovské množství vody, a nejen pro samotnou výrobu, ale také pro procesy barvení či jiných úprav. Tato voda je často znečišťována používanými chemikáliemi a následně vyplavována do okolních vodních toků, což má negativní dopad na místní ekosystémy. Současně je pro výrobu potřeba velké množství energie, zejména pokud jsou používány energeticky náročné procesy, jako je výroba syntetických materiálů. Tento dvojitý nátlak na zdroje vody a energie způsobuje značné ekologické zátěže a přispívá k negativním enviromentálním dopadům oděvního průmyslu. Výrobní procesy textilního průmyslu navíc produkují skleníkové plyny, jako je oxid uhličitý, metan a dusičnany, které přispívají ke změnám klimatu. (Lažanská, 2023; GENeco, 2024)

Zneškodňování textilního odpadu představuje obrovskou výzvu, se kterou se současný oděvní průmysl s narůstající problematikou fast fashion musí vypořádat. Tento trend výrazně zatěžuje životní prostředí, neboť značná část vyřazených textilií končí na skládkách nebo je spalována, což má negativní dopad na životní prostředí. Proto je důležité hledat udržitelné alternativy, které minimalizují negativní dopady oděvního průmyslu na životní prostředí a společnost. To zahrnuje podporu recyklace textilního odpadu, využívání obnovitelných materiálů a technologií, etické pracovní podmínky a transparentní dodavatelský řetěz. Udržitelný přístup k výrobě oděvů má potenciál snížit tlak na životní prostředí a zároveň poskytovat kvalitní a odpovědně vyrobené produkty. (Lažanská, 2023; GENeco, 2024)

7.2 Porterův model pěti sil

Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, Porterův model pěti sil pomáhá firmám analyzovat a chápat pět klíčových sil, které ovlivňují jejich konkurenceschopnost: soupeření mezi existujícími konkurenty, hrozba vstupu nové konkurence, síla dodavatelů, síla odběratelů a hrozba substitutů.

7.2.1 Existující konkurence

V oděvním průmyslu je konkurenční rivalita vysoká, jelikož existuje mnoho dalších malých i velkých značek snažících se uspět na trhu. To vede k tlaku na ceny, snižování zisků a nutnosti neustálé inovace. Malé firmy mohou představovat větší flexibilitu a možnost rychlejší reakce na změny poptávky a trendy na trhu, jelikož mají kratší rozhodovací procesy, a tak je i rychlejší uvedení nových produktů na trh. Menší firmy navíc dokážou lépe budovat osobní vztahy se zákazníky a nabízet jim individuální přístup, což u oděvních gigantů nelze. Konkurenci tedy představují nejen fast fashion velké podniky ale také menší společnosti zaměřující se na koncept autorské tvorby a udržitelnosti. Hrozbu malých firem bychom chtěli přetvořit na příležitost spolupráce se společným cílem bojovat za lepší budoucnost.

7.2.2 Hrozba vstupu nové konkurence

Vstup do oděvního průmyslu může naznačovat, že hrozba vstupu nové konkurence je nízká. Vyžaduje znalosti v oblasti módy, designu a výroby, marketingové dovednosti a kapitál, avšak v posledních letech se situace mění. Nárůst online platformů usnadňuje vstup do odvětví a snižují náklady na marketing, prodej a náklady spojené s pronájmem provozoven. Navíc rostoucí poptávka po udržitelných produktech otevírá dveře novým firmám, které se chtějí na tuto oblast specializovat. Může se také očekávat, že v segmentu udržitelné módy existují menší bariéry vstupu, jelikož se jedná o relativně nový a neprobádaný trh. Výhodou pro firmu představuje originální a autorská tvorba, která posílí identitu značky a má potenciál nalákat loajální zákazníky, kteří tento styl tvorby vyhledávají a vytvořit tak silnou komunitu věrných zákazníků.

7.2.3 Síla dodavatelů

V oděvním průmyslu existuje mnoho dodavatelů textilií, a to by mohlo naznačovat, že síla dodavatelů je nízká a firmy s nimi snadno vyjednávají. Avšak pro začínající firmu, která klade důraz na kvalitu a přírodní materiály, to nemusí platit. Existuje menší počet dodavatelů, kteří se specializují na udržitelné materiály a tito dodavatelé si mohou být vědomi rostoucí poptávky po udržitelných materiálech a diktovat ceny a podmínky. Pro začínající firmu může být tedy obtížné získat přístup k těmto dodavatelům, kteří obvykle preferují spolupráci se známými značkami či projekty. Výhodou pro firmu by mohlo být získání kontaktů na tyto dodavatele přes studentské módní akce ve Zlínském kraji, jako je Zlín Fashion Week nebo Dotek a navázat tak spolupráci s lokálními dodavateli, což bude

navíc snižovat dopad na životní prostředí a umožní tak firmě budovat silné vazby v komunitě. Udržitelné materiály a lokální výroba navíc mohou představovat další silný argument v konkurenčním boji. Udržitelnost se stává postupně velmi důležitým faktorem v oděvním průmyslu, a proto firmy, které se zaměřují na kvalitní a udržitelné materiály si i přes silnější pozici dodavatelů mohou vybudovat silnou pozici na trhu a těžit z rostoucí poptávky ze strany zákazníků.

7.2.4 Síla odběratelů

V oděvním průmyslu je síla odběratelů obecně vnímána jako nízká. Důvodem je existence široké nabídky produktů a velkého množství potenciálních zákazníků, kteří tak nejsou závislí na jednom dodavateli. Pro malou začínající firmu však může být síla odběratelů faktorem, který zásadně ovlivňuje její šance na úspěch. Nízká povědomí o značce a silná konkurence představují bariéry, které brání vzestupu firmy. V tomto ohledu je klíčové se zaměřit na online marketing a využít sílu sociálních sítí k budování identity, což napomůže i k následnému budování komunity okolo značky. Kvalitní obsah a výjimečný zákaznický servis s individuálním přístupem ke každému zákazníkovi jsou nástroje, které vzbuzují důvěru a vedou k budování silné pozice na trhu. Vytvoření věrné zákaznické základny je pro malou firmu v oděvním průmyslu klíčovým faktorem pro dosažení dlouhodobého úspěchu.

7.2.5 Hrozba substitučních produktů

Vzhledem k tomu, že oděvní průmysl nabízí širokou škálu produktů, existuje vždy hrozba substitutů. Malá firma se může snažit oslovit zákazníky unikátním stylem, kvalitními materiály a osobitým designem, aby snížila pravděpodobnost, že zákazníci přejdou k alternativním možnostem. Oblečení z fast fashion je dostupné za nízké ceny a cílí na masový trh, a to představuje hrozbu pro firmy, které se zaměřují na kvalitní a udržitelné produkty s vyšší cenou. Navíc roste popularita second-hand oblečení, jelikož si zákazníci čím dál více ovědomují dopad fast fashion na životní prostředí a hledají udržitelnější ale ne příliš drahé alternativy.

Porterova analýza pěti sil odhalila, že oděvní průmysl je vysoce konkurenční prostředí s nízkými bariérami vstupu. Hlavními hrozbami pro firmu v tomto odvětví jsou silná konkurence, hrozba substitučních produktů a síla odběratelů. Z druhého pohledu však zaměření se na udržitelnost, autorskou tvorbu a silnou online identitu může firmám dát

konkurenční výhodu a pomoci jim odlišit se od konkurence. Malé firmy mohou těžit z flexibility a rychlé reakce na změny poptávky.

7.3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Udržitelnost	Omezené zdroje
Autorská tvorba	Vysoká konkurence
Silná online identita	Omezené zdroje
Individuální přístup	Omezený přístup k materiálům
Flexibilita	
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí trend slow fashion	Ekonomické výkyvy
Sociální sítě	Změny v legislativě
Spolupráce s influencery	Fashion trendy
	Vstup silných konkurentů

Tabulka 3 SWOT analýza (vlastní zpracování)

7.3.1 Silné stránky

Ve SWOT analýze bylo zjištěno hned několik silných stránek, které mohou poskytnou naší firmě konkurenční výhodu. Jednou u hlavních silných stránek je zaměření na udržitelnost, což je i hlavní cíl značky. Priorita je klást důležitost na kvalitní a ekologicky šetrné materiály a výrobní procesy, což představuje silný faktor v oděvním průmyslu, kde se zvyšuje poptávka po udržitelných produktech.

Další významnou silnou stránkou je autorská tvorba, tedy schopnost nabídnout originální produkty, které se výrazně odlišují od konkurence a může firmě pomoci vybudovat silnou značku a vyhnout se cenovému tlaku. Dále je tu silná online identita, která umožňuje budování online komunity a získávání loajálních zákazníků prostřednictvím sociálních sítí, což je v nynější době pro úspěch klíčové.

Flexibilita je také důležitou silnou stránkou, jelikož malé firmy mají často větší schopnost rychle reagovat na změny na trhu a individuálněji přizpůsobovat své produkty potřebám zákazníků, což může být konkurenční výhodou oproti velkým korporacím. Nakonec,

individuální přístup k zákazníkům a poskytování výjimečného zákaznického servisu může pomoci firmě budovat loajalitu zákazníků a dlouhodobé vztahy.

7.3.2 Slabé stránky

Slabé stránky představují překážky pro růst značky a konkurenceschopnosti na trhu. Jednou z těchto slabých stránek jsou omezené zdroje. Malé firmy často bojují s omezenými finančními a lidskými zdroji, což může omezovat jejich schopnost růstu a konkurenceschopnosti. Na tento bod navazuje další slabá stránka, což je nízké povědomí o značce, jelikož nová firma s omezeným rozpočtem na marketing může mít problém s prosazením na trhu a získání pozornosti zákazníků. Oděvní průmysl je plný konkurence, která představuje tlak na ceny a marže. Nakonec, závislost na dodavatelích kvalitních materiálů může omezit možnosti výroby a nabídky produktů.

7.3.3 Příležitosti

Naopak příležitosti dávají podnět k využití různých faktorů k rozvoji a expanzi. Jednou z těchto příležitostí je rostoucí trend udržitelnosti. V nynější době je zřejmé, že poptávka po udržitelných produktech roste a tím otevírá nové tržní příležitosti pro firmy, které se zaměřují na toto odvětví. Další příležitostí je využití sociálních sítí, které umožňují efektivní propagaci produktů a oslovování cílových skupin zákazníků s nižšími náklady na marketing. Sociální sítě nabízejí v dnešní době nekonečně mnoho příležitostí, jako například spolupráce s vlivnými lidmi, tedy influencery. Tímto se značka dostane do povědomí lidí ještě rychleji.

7.3.4 Hrozby

Nové začínající oděvní značka může čelit hned několika hrozbám, které mohou ohrozit její růst a stabilitu. Negativní změny v ekonomice, jako je recese nebo inflace, kterou nyní v nadměrné míře zažívá nejen Česká republika, mohou ovlivnit kupní sílu zákazníků a vést k poklesu poptávky po dražších oděvech. Tento faktor je mimořádně důležitý, protože oděvní průmysl je často citlivý na změny ekonomických podmínek a spotřebitelského chování. Změny v legislativě také představují hrozbu, neboť zpřísnění regulací týkajících se výroby, distribuce a prodeje oděvů může zvýšit náklady a administrativní zátěž pro malé firmy. Hrozba ze strany velkých firem v odvětví spočívá v jejich schopnosti ovlivňovat ceny a nabídku na trhu díky větším finančním a organizačním zdrojům. Tyto společnosti často dosahují úspor z rozsahu při výrobě, distribuci a marketingu, což je činí

konkurenceschopnějšími. Malé firmy mohou mít potíže s dosažením podobných úspor, a tak se mohou ocitnout v situaci, kdy musí nabízet své produkty za vyšší ceny nebo s menší marží. To může vést k obtížím v konkurenci s těmito velkými hráči a ohrožovat jejich dlouhodobou udržitelnost. Pro zvládnutí této hrozby mohou malé firmy hledat strategie diferenciací, zaměřit se na specifické cílové skupiny anebo hledat možnosti spolupráce s většími partnery, které by jim mohly poskytnout větší přístup k zdrojům.

8 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management je klíčovým nástrojem pro dlouhodobý úspěch společnosti a umožňuje efektivně reagovat na změny v okolním prostředí a dosáhnout udržitelné konkurenční výhody. První a druhá část strategického managementu, tedy analýza vnějšího a vnitřního prostředí zpracována v předešlé kapitole nám pomohla zhodnotit tržní trendy, konkurenční prostředí, změny v legislativě technologický vývoj, silné a slabé stránky společnosti, a proto se může práce přesunout k další části, a to k formulaci strategie.

8.1 Formulace strategie – slow fashion

Tato kapitola se věnuje klíčovým aspektům, které z podnikání v oblasti slow fashion vycházejí. S ohledem na udržitelnost a kvalitu se bude strategie zaměřovat na výběr ekologicky šetrných materiálů a procesů výroby, které minimalizují negativní dopady na životní prostředí. Dále bude důraz kladen na lokální výrobu, která přispívá k udržení kulturní identity. Součástí strategie bude také vzdělávání společnosti a osvěta o negativních dopadech fast fashion a průmyslu s cílem informovat zákazníky o důležitosti podpory udržitelných a etických značek. Online marketing bude klíčovým nástrojem pro oslovování cílové skupiny a budování povědomí o značce, přičemž inovace budou sloužit k udržení konkurenční výhody a neustálému zlepšování nabízených produktů. Tato strategie bude reflektovat hlavní hodnoty a cíle podniku v oblasti slow fashion.

8.1.1 Udržitelnost a kvalita

Z analýzy vnitřního prostředí, které se zaměřuje na silné a slabé stránky, vyplývá jako hlavní cíl společnosti udržitelnost. Tento cíl je klíčovým aspektem podnikání a reflektuje snahu plánovaného podniku minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Pro dosažení udržitelnosti je nezbytné využívat kvalitní materiály, jako je bavlna, viskóza, vlna, satén, hedvábí či len. Tyto materiály jsou vhodné pro různé typy oděvů a při správné péči vykazují dlouhou životnost, přičemž zároveň poskytují komfort a pohodlí pro nositele, což je aspekt, který bude oceněn nejen v teplých letních dnech. Dáváme si za cíl nikdy nepoužívat umělé materiály, jejichž výroba a následná likvidace negativně ovlivňuje životní prostředí.

Náš záměr spočívá ve výrobě oblečení s důrazem na kvalitu před kvantitou. Naše značka se v rámci slow fashion konceptu plánuje zaměřovat na výrobu vysoce kvalitních oděvů, které jsou navrženy s ohledem na jejich dlouhou životnost a odolnost vůči opotřebení.

Místo masové výroby levného oblečení preferujeme přístup, který klade důraz na trvanlivost.

8.1.2 Lokální výroba

Další strategický bod, na který se značka plánuje zaměřit, je podpora lokální výroby a spolupráce s místními dodavateli. Máme za cíl posílit regionální ekonomiku a podporovat lokální podnikání tím, že budeme preferovat spolupráce s dodavateli a výrobci v našem okolí. Dále plánujeme navázat spolupráce s místními módními akcemi, jako je Zlín Fashion Week, kde je příležitost prezentovat produkty a navazovat kontakty s dalšími módními designéry. Tímto způsobem bude značka usilovat o posílení pozice na trhu a získání většího povědomí v regionu.

8.1.3 Vzdělávání a osvěta

Za cíl si také klademe naše zákazníky o problematice fast fashion informovat a vysvětlit jim, čemu koupí jakéhokoli kousku naší značky přispějí. Fast fashion neboli rychlá móda, je spojena s nízkými cenami, nekvalitními materiály a nadměrnou spotřebou, má negativní dopad na životní prostředí a lidská práva. Prodejci jako Shein, nebo nově vzniklý gigant Temu jsou typickými příklady fast fashion prodejců, kteří nabízí oblečení za extrémně nízké ceny, čímž lákají zákazníky k bezmyšlenkovitému nakupování. Tito giganti za sebou ukrývají etické a ekologické problémy zahrnující vykořisťování dělníků v rozvojových zemích, kteří pracují za nízké mzdy v nelidských podmínkách, navíc jejich výroba ale také likvidace tohoto nekvalitního oblečení masivně přispívá k znečištění životního prostředí. Samotný styl takového nezdravého trendu má extrémní dopad na společnost, jelikož se lidé honí za neustálým nakupováním doprovázeným posedlostí za nejnovějšími trendy, které i přesto že mají v některých případech nereálně nízkou hodnotu, tak nepřinutí člověka vnímat skutečnou hodnotu tohoto produktu.

Namísto toho má naše společnost za cíl šířit informace o alternativách k fast fashion; slow fashion je ekologicky šetrnější a ve skutečnosti levnější varianta, i přes vyšší počáteční náklady získáte unikátní a originální kousek, který za sebou skrývá férové pracovní podmínky, menší dopad na životní prostředí a bude s vámi daleko déle. Na tento strategický cíl se společnost plánuje zaměřit prostřednictvím sociální sítě Instagram. Chceme využít potenciál této platformy k šíření informací o udržitelné módě a propagaci našich produktů, které jsou v souladu s konceptem slow fashion. Instagram poskytuje ideální prostor nejen pro prezentaci našich designů, sdílení příběhů o výrobě oděvů, ale také osvěty o

negativních dopadech fast fashion na životní prostředí a společnost. Díky interaktivnímu prostředí Instagramu budeme schopni efektivně komunikovat s našimi zákazníky a budovat silnou komunitu lidí sdílející naše hodnoty a zájem o udržitelnou módu.

8.2 Operativní management

Abychom dosáhli naší strategie a cílů, je nutné vytvořit konkrétní kroky potřebné k jejich dosažení v krátkodobém a střednědobém horizontu. Hlavní strategie naší společnosti je uplatňování principů slow fashion a propagace udržitelné módy, podle kterého jsme zvolili následující opatření k podpoře této strategie:

- Vytvoření marketingové strategie na osvětu spotřebitelů o výhodách a hodnotě udržitelné módy, což zahrnuje zmíněná sociální média a vytvoření obsahu, který zdůrazňuje důležitost kvalitního a ekologicky šetrného oblečení. To může také zahrnovat pozvánky na různé workshopy, které by pomohly zákazníkům lépe porozumět problematice, a ještě by si mohly z akce odnést vlastní výtvar.
- Vybudování silného partnerství s lokálními dodavateli kvalitních a udržitelných materiálů pro výrobu zahrnuje jednání s místními textilními firmami, které splňují kritéria udržitelnosti a kvality. Získat kontakty na tyto dodavatele lze na fashion akcích pořádaných například Fakultou multimediálních komunikací ve Zlíně, anebo přímo požádat spolužáky pracující na projektech ohledně módy.
- Abychom byli flexibilní a inovativní, je nezbytné neustále pozorovat trendy a dění v módním průmyslu. To zahrnuje pravidelné sledování módních přehlídek, analýzu sociálních médií, studium chování spotřebitelů a reakcí konkurence. Důkladné porozumění aktuálním trendům a preferencím zákazníků nám pomůže rychle reagovat na změny a včas přizpůsobit naši nabídku. Důraz na reakce spotřebitelů může pomoci identifikovat nové příležitosti a inovace, ale také minimalizovat rizika spojená s proměnlivými preferencemi zákazníků a změnami na trhu.

Nové produkty však plánujeme zavádět s rozvahou a opatrností. Naše strategie bude spočívat spíše ve vyváženém portfoliu s ohledem na riziko rychlého růstu a poklesu popularity, zejména v případě extravagantního oblečení. Místo toho se budeme soustředit spíše na stabilnější druhy oblečení, které mají delší životní cyklus a udržují si konzistentní poptávku. Tímto přístupem se budeme snažit minimalizovat riziko poklesu produktu v zralé fázi a prodloužit jeho životní cyklus.

Extravagantnější kousky oblečení se budou vyskytovat výjimečně, a to především v rámci limitovaných kolekcí. Tímto přístupem si udržíme flexibilitu v sortimentu a zároveň minimalizuje riziko přesycení trhu a poklesu poptávky po daných produktech.

9 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán je důležitým bodem k úspěšnému propojení firmy se zákazníky a dosažení obchodních cílů. V kapitole o analýze trhu bylo zjištěno, že se společnost bude zaměřovat na cílovou skupinu, která se skládá z populace ženského pohlaví se zájmem o udržitelnou módu. Společnost se bude dále zaměřovat zejména na distribuci ve Zlínském kraji, ale cílem je rozšířit působnost přes online prostředí po celé České republice.

9.1 Cílová skupina

Z předešlých kapitol bylo zjištěno, že cílová skupina pro tento start-up budou zákazníci zaměřující se na udržitelnou módu a inovativní přístup k výrobě oděvů. Mezi takovou skupinu patří například lidé, kteří dbají na ochranu životního prostředí a hledají oblečení vyrobené z udržitelných materiálů s minimálním dopadem na planetu. Jedná se tedy o takové jedince, kteří jsou proti kultuře rychlé módy a preferují investovat do oděvů, které jsou vyráběny s ohledem na trvanlivost a dlouhodobou životnost. Dále to budou lidé preferující místní výrobce a drobné podnikatele, jelikož umí ocenit tradiční výrobu a spolupráce s lokálními dodavateli a umělci. Dále zde mnohou být zařazení zákazníci hledající kvalitní a unikátní módu, kteří dbají na originalitu a kvalitní produkci, která se odlišuje od masového průmyslu. Nakonec zde mohou být zahrnuti i takoví spotřebitelé, pro které je důležitým bodem etický výrobní proces a zajímají se o pracovní podmínky zaměstnanců.

9.2 Cíle marketingového plánu

Cíle marketingového plánu jsou stanoveny podle metody SMART, což znamená, že cíle by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově omezené.

1. Zvýšení povědomí o značce zahrnující propagaci společnosti a informování veřejnosti o výrobních postupech a etických hodnotách.
2. Získání a udržení loajální komunity zákazníků, která sdílí hodnoty udržitelnosti a kvality a vytváření silné značky s dlouhodobými vztahy.
3. Spolupráce s lokálními umělci a designéry, navazování partnerství s místními tvůrci pro podporu lokálního talentu a posílení komunity.
4. Rozšíření portfolia produktů a tržního podílu, vytvoření e-shopu.

5. Zlepšení udržitelnosti výrobního procesu, tedy snaha o snížení dopadu na ekologii minimalizací odpadu a vylepšením výrobních postupů.
6. Finanční stabilita vedoucí k zvýšení ziskovosti a udržitelnému růstu společnosti.
7. Inovace přístupů k módě, designu a výrobě oděvů vedoucí k větší konkurenceschopnosti.

9.3 Marketingová strategie

Strategie k dosažení následujících cílů bude obsahovat hned několik bodů odrážející hodnoty společnosti, které jsou zaměřeny na udržitelnost, autorskou tvorbu a rodinnou tradici:

1. Jako první bod k dosažení cílů společnosti bude komunikace hodnot značky, ke které budou využity zejména sociální média, jelikož se jedná o začínající firmu s omezeným rozpočtem. Instagram bude sloužit jako hlavní nástroj ke komunikaci hodnot společnosti, protože se jedná o jednu z nejpoužívanějších sociálních sítí na světě. Instagram společnosti bude reprezentovat udržitelnost, kvalitu, lokální výrobu a rodinnou tradici.
2. Dalším bodem strategie je kontakt s cílovou skupinou, která je citlivá na ekologické a sociální otázky. Instagram bude využit ke komunikaci se zákazníky, kde budou mít možnost hlasovat a podílet se na něčem co má smysl, což dá zákazníkům pocit důležitosti.
3. Zapojení do místních akcí, jako jsou módní veletrhy, přehlídky a jiné události mají za cíl zvýšit povědomí o značce a pomoci nejen navázat vztahy se zákazníky, ale i posílit loajalitu. Navíc toto zapojení pomůže i k dostání se do povědomí vážených účastníků na těchto akcích, což jsou i tvůrci obsahu na sociálních sítích, kteří sdílejí a doporučují novinky.
4. Další bod strategie obsahuje důslednou komunikaci o udržitelných postupech a etických hodnotách. K tomu budou využity Reels, což videa na Instagramu, která budou zahrnovat nejen zajímavé spoty, ale také komunikaci vedení značky s uživateli. Dáváme si za cíl být ve všem transparentní a důsledně komunikovat s našimi zákazníky o udržitelných postupech, etických hodnotách a iniciativách vůči sociální odpovědnosti.

5. Poslední bod strategie, která bude doprovázet celý život značky je důraz na rodinou tradici. Naše značka klade důraz na uchování řemeslných dovedností a tradic, které byly předány z generace na generaci. Vášně a cit pro módu započal u autorčiny babičky a přešel přes autorčinu maminku až na ni samotnou. Tento třígenerační tým nejenže má za cíl předat dovednosti a techniky dalším generacím, ale také společně inovovat a vytvářet tak moderní a zároveň respektující tradici. Tato jedinečná dynamika představuje srdce této značky a inspiruje k tomu, aby se dále rozvíjelo rodinné řemeslo a sdílela láska pro přírodu.

9.4 Marketingový mix

Marketingový mix se zaměřuje na propojení tradičních hodnot a moderních trendů, což by mělo efektivně oslovit cílovou skupinu a posílit vnímání společnosti na trhu. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, marketingový mix 4P se dělí na:

- Produkt (Product)
- Cena (Price)
- Distribuce (Place)
- Propagace (Promotion)

9.4.1 Produkt

Společnost má za cíl nabízet unikátní a kvalitní oblečení s důrazem na autorskou tvorbu, udržitelnost a rodinnou tradici propojenou s moderním designem. Portfolio produktů bude složeno z oděvů pro každodenní nošení zahrnující různé svršky, šaty, sukně, zimní čelenky, čepice, šály a pletené deky. Zvláštní pozornost bude věnována detailům a materiálům, které odrážejí hodnoty tradičního řemesla a rodinné firmy BELKO.

- Trička budou šita z udržitelných materiálů, jako je organická bavlna, nebo bambusová viskóza s důrazem na pohodlí a trvanlivost. Nabídka bude obsahovat trička různých střihů (klasické, volné, crop-top, odhalená záda, volány) a délek rukávů (krátké, dlouhé, bez rukávů) pro uspokojení širšího spektra zákazníků. Design triček s neutrálními barvami jako je černá, bílá, šedá, béžová, baby pink a baby blue budou nejlepší volbou pro kombinovatelnost s ostatními kousky oblečení.

- Halenky budou vyráběny z kvalitních materiálů, jako je organické hedvábí či len, s důrazem na eleganci a nadčasovost. Setkáme se zde opět s klasickým a volným střihem, oproti tričkám se zde můžeme setkat i s límečky (klopy, stojáčky, V-výstřih, výstřih na zádech) a opět se stejnou nabídkou délek rukávů (krátké, dlouhé). Design halenek s neutrálními barvami a jemnými detaily, jako jsou volány, nebo výšivky pro ozvláštňení outfitu.
- Výroba bodyček z elastických a příjemných materiálů, jako je bambusová viskóza, organický modal nebo bavlna s důrazem na pohodlí a stálost střihu si jistě najde také své oblíbenkyně. Nabídka bude obsahovat bodyčka různých střihů (hluboký výstřih na zádech, asymetrický střih, jeden rukáv). Bodyčka budou opět v neutrálních barvách pro snadnou kombinovatelnost s ostatními kousky oblečení a možnosti vrstvení.
- Tílka jsou v létě jedny z nejoblíbenějších kousků, i přesto je občas těžké najít takové, ve kterém se v letních dnech člověk cítí skvěle. Proto budou vyráběny z jemných a prodyšných materiálů, jako je organický modal nebo bambusová viskóza s důrazem na lehkost a volnost pohybu. Nabídka bude obsahovat tílka v různých střizích (klasické, volné, přiléhavé) a různých designech (úzká ramínka, široká ramínka, jedno ramínko, bez ramínek).
- Šaty jsou důležitým prvkem sortimentu, který je nutností šatníku každé ženy. Výroba maxi šatů z lehkých a vzdušných materiálů, jako je bambusová viskóza nebo len budou perfektní volbou pro dlouhé teplé večery. Naopak každodenní šaty budou z praktických a odolných materiálů, jako je organická bavlna, nebo směs bavlny a recyklovaného polyesteru, s důrazem na pohodlí a snadnou údržbu. Design každodenních šatů bude obsahovat decentní a praktické detaily, jako jsou například kapsy. Portfolio šatů se však neobejde i bez lehkých šatů na ramínka, či s hlubokým výstřihem na zádech, které jsou skvělou volbou pro horké dny. Všechny šaty budou nabízeny v černé, bílé, béžové, modré, zelené a růžové barvě.
- Pletené deky jsou dalším sortimentem, který doplní nabídku podniku v zimních obdobích a budou reflektovat hodnoty slow fashion. Materiál používaný na ruční pletení dek bude vybírán s ohledem na kvalitu, design a funkci (merino vlna, alpaka vlna, ostatní ovčí vlny). Nabídka bude obsahovat pletené deky v různých velikostech a barvách, aby vyhovovala různým vkusům a interiérům. Při výrobě se

bude dbát na vysokou kvalitu a precizní provedení, aby vydržely dlouhá léta a byly odolné vůči opotřebení. Zákazníci si však musí být vědomi, že každá vlna má jiné vlastnosti a některé vlny jsou opotřebení náchylnější, proto je nutné si zvolit použití, pro které bude deka využívána (noční pokrývky, deky na gauč, přehoz na postel).

- Pletené čelenky, čepice a šály jsou oblíbenými doplňky žen, jelikož nejen že dodají teplejší vrstvu v chladných dnech, ale také přidávají styl a osobitost k outfitu. Čelenky, čepice i šály jsou praktické a elegantní doplňky, které budou pleteny z kvalitních vln nakoupené od certifikovaných prodejců, aby zákazníci měli jistotu, že vlna nepochází z neetického chovu. Produkty budou pleteny v různých tvarech a stylech a zdobený různými vzory a texturami.



Obrázek 3 Pletená čelenka (vlastní zpracování)

9.4.2 Cena

Stanovení ceny v odvětví udržitelného oděvního průmyslu zahrnuje několik faktorů, které ovlivňují konečnou cenu. Stanovená cenová politika zohledňuje hodnotu ručně vyráběných produktů, kvalitu materiálů, design, náklady na výrobu a tržní faktory:

- Kvalita a druh použitých materiálů mají zásadní vliv na cenu. Produkty vyráběné z kvalitních přírodních materiálů, jako je 100% bavlna, viskóza, len, hedvábí, organický modal, merino vlna, alpaka aj, mají vyšší cenu než látky vyrobené z levnějších syntetických vláken.

- Ruční výroba produktů zvyšuje cenu, jelikož je časově nákladnější kvůli ruční práci a individuálnímu přístupu.
- Složitost a unikátnost designu je další faktor ovlivňující cenu konečných produktů, jelikož se vše vyrábí ručně, i tento faktor zvyšuje hodnotu konečného produktu.
- V případě existence mnoha výrobců nabízejících stejné produkty může dojít ke snižování cen s vidinou získání zákazníků, Naopak v méně konkurenčním prostředí mohou být ceny stabilnější. Cena může být navíc ovlivněna i poptávkou po těchto produktech, kdy malá poptávka může vést k tlaku na snížení cen. Mezi další tržní faktory se řadí i výrobní náklady, které zahrnují cenu surovin a materiálů, které mohou kolísat v závislosti na tržních podmínkách, kdy pokles cen vlny a bavlny může vést ke snížení výrobních nákladů. S rozvojem trendu udržitelnosti a následným nedostatkem kvalitních materiálů si mohou dodavatelé diktovat vyšší ceny, což povede i k vyšším výrobním nákladům

Cílová skupina lidí, kterým budou produkty nabízeny jsou lidé, kteří se zajímají o módu a oceňují kvalitní a autorskou tvorbu. Tito zákazníci preferují slow fashion, unikátnost a odlišení od davu. Z analýzy cen konkurence bylo zjištěno, že průměrná cena za svršky je cenové rozpětí 1 000 – 3 000 Kč, šaty 2 500 – 4 000 Kč, pletené deky 2 000 – 5 000 Kč, pletené doplňky 500 – 2 000 Kč. Stanovená cenová strategie bude pod cenou konkurence, která představuje efektivní nástroj pro růst a expanzi trhu. Jsou zde však i rizika, jako je cenová válka s konkurencí a snížení marže, či vnímání produktu jako méně kvalitního kvůli nízké ceně. Tomu se bude značka snažit předejít transparentností kalkulace cen s ohledem na náklady a zodpovědnou výrobu, diferenciací produktů a prémiových cen pro limitované kolekce. Tyto kolekce a sezónní nabídka bude ospravedlňovat vyšší ceny s ohledem na dostupnost.

9.4.3 Distribuce

Cíle distribuční strategie jsou dostupnost produktu, budování značky a udržitelnost. Značka má v plánu se zaměřit na multikanálový prodej, tedy zejména na přímý prodej zahrnující online obchod přes Instagram či e-shop a účast na veletrzích a módních přehlídkách. Dále přes nepřímý prodej skrze spolupráce s obchody, které sdílí společné hodnoty a cílí na stejný segment zákazníku, což je například Red Brick Design Shop ve Zlíně.

Využitím přímých i nepřímých distribučních kanálů je větší možnost oslovení širšího okruhu zákazníků a budování tak větší zákaznické komunity. K tomu je potřeba i

propagace skrze sociální sítě, sledování jednotlivých distribučních kanálů a následná analýza potřebná k optimalizaci strategie.

9.4.4 Marketing

Samotná marketingová strategie byla již stanovena v předešlé kapitole, kde byly stanoveny cíle a jednotlivý akční plán. Značka má za cíl zaměřit se zejména na využívání sociálních médií, jako je Instagram, jelikož se jedná o nedostupnější a zároveň jeden z neúčinnějších propagačních kanálů. Obsahový materiál bude zaměřený na sdílení příběhů o udržitelnosti, souznění s přírodou a etickým přístupem života. Bude zahrnovat spolupráce s módními blogery, influencery a lokálními osobnostmi, které sdílí naše hodnoty a cíle. Tyto vlivné osoby bychom chtěli nepravdělně zvát na krátké rozhovory ohledně udržitelnosti a spolupracovat s nimi na projektech.

9.5 Akční plán a časový harmonogram

Časový harmonogram pomáhá koordinovat a zefektivnit každodenní činnosti v podniku díky stanovení jasných termínů a zodpovědnosti za úkoly a aktivity, čímž přispívá k hladkému chodu a dosažení cílů. Časový harmonogram by měl být flexibilní, jelikož se může měnit v závislosti na konkrétních podmínkách a potřebách. Je důležité počítat s časovou rezervou, aby nebyl proces příliš zpožděn.

V nadcházející podkapitole akčního plánu jsou stanoveny všechny úkoly a aktivity, které je nutné v rámci operativního managementu provést. Byly rozvrženy podle pořadí, v jakém budou realizovány.

9.5.1 Vytvoření obsahové strategie na sociálních mediích

Vytvoření obsahové strategie zahrnuje určení hlavních témat a příběhů, přípravu uvedení produktů na trh, což zahrnuje navnadění budoucích zákazníků na nové produkty. Tento krok bude zahrnovat informace spojené se založením značky, sdílení příběhu o rodinné tradici, příspěvky o výběrů kvalitních materiálu. Vypracování příběhu o historii rodinné firmy, odkazu babičky a vztahu mezi generacemi, které budou zákazníky emotivně oslovovat. Čas strávený na budování obsahové strategie je odhadován na dva měsíce.

Dalším bodem bude stanovení hlavních témat, která budeme chtít sdílet po uvedení produktů na trh, tedy otázky týkající se udržitelnosti, ekologie, módy aj. To zahrnuje i plánování obsahového kalendáře, který obsahuje plánované příspěvky na sociálních

mediích včetně fotek, videí a textu. Do kalendáře je potřeba zahrnout i plánované soutěže, akce, a pozvánky. Před samotným publikováním je nutné nastavit i vhodný komunikační styl, který bude odpovídat osobnosti značky a bude souznít emocemi a hodnotami cílové skupiny. Chtěli bychom zvolit volný, neformální, ale přesto milý styl komunikace s hovorovými prvky. V dnešní době je moderní oslovovat konkrétní jednu osobu, např. „Ahoj čtenáři, vítáme Tě na našem e-shopu“, tento styl nám však z pohledu zákazníka není příliš vlastní, a proto bychom chtěli aplikovat oslovení, které se zaměřuje na všechny příznivce. Pro tento komplexní bod akčního plánu je rezervován čas 2-3 měsíce.

Po naplánování kalendáře následuje vytvoření vizuálního obsahu, tedy zajištění kvalitních fotografií a videí zachycující ochutnávku produktů, proces výroby, fotografie materiálů nebo zákulisí spojené s rodinnou tradicí. Jelikož tento bod bude probíhat současně s dalším bodem akčního plánu, odhadujeme požadovaný čas na šest měsíců.

9.5.2 Výroba

Současně s prvním bodem akčního plánu bude probíhat i bod související s výrobou oblečení, který zahrnuje několik klíčových kroků. Jako první zde patří vytvoření portfolia plánovaných produktů a následné vytváření stříhů. To zahrnuje návrh vlastních stříhů, které budou odpovídat požadavkům zákazníků a zároveň budou reflektovat styl značky. Tento krok se plánuje na 1-3 měsíce.

Po vytvoření stříhů následuje testování prototypů stříhů, které je odhadováno na další měsíc. Po vybrání těch nejlepších stříhů následuje hledání vhodného dodavatele a materiálů, které odpovídají požadavkům naší značky. Tento krok je rozdělen na dvě části: první část se bude týkat vyhledávání dodavatelů a látek – dva měsíce, druhá část samotným uzavíráním smluv – také dva měsíce.

Po zajištění vhodných materiálů je potřeba vyrobit zkušební kousky oblečení, a proto následuje šití prototypů, testování a následné úpravy prototypů, které je klíčové pro dosažení optimálních výsledků. Tento bod vyžaduje dlouhou práci, jelikož si chceme být jisti kvalitou, a proto je na tento krok rezervován větší časový úsek, a to 4-5 měsíců.

Po schválení zkušebních kousků následuje výroba, která je doprovázena kontrolou k zajištění kvality a doprovázena případnými úpravami – dva měsíce.

9.5.3 Spuštění obchodu

Na základě předešlých analýz byl zvolen počáteční prodej přes sociální média, a to hlavně Instagram. Tento bod obsahuje i zajištění logistiky a dodávek, tedy nalezení spolehlivé dodávkové služby, se kterou nebudou mít zákazníci žádné nebo aspoň minimální problémy. Mezi nejvyužívanější a také nejlevnější dodávkové společnosti patří Zásilkovna, která nabízí odeslání balíčku již od 59,- Kč. Obchod by se realizoval přes zaslání zprávy na Instagramu a následné závazné objednávky zaplacením částky za objednané produkty. Tento bod časového harmonogramu je plánován na 1-2 měsíce.

9.5.4 Organizace účasti na místních trzích a akcích

Po rozšíření povědomí skrze budování komunity na sociálních sítí a vybudování základního image značky je prostor pro spolupráci s různými fashion projekty, kde dávají prostor malým začínajícím podnikatelům předvést své produkty. Tento bod vyžaduje hledání a vyhodnocení vhodných akcí pro účast, následné vyhledávání kontaktů a konzultace s pořadatelem. Jako student UTB ve Zlíně mám k dispozici kontakt na mnoho studentů z FMK, kteří mají tyto akce ve své kompetenci, a proto očekáváme méně komplikovaný přístup na tyto akce. K tomuto kroku je potřeba navrhnout a připravit atraktivní prezentaci oděvů, která bude reflektovat identitu a hodnoty značky. Propagace účasti na akci pomocí sociálních médií, označování influencerů, kteří se budou akce účastnit s prosbou o sdílení pomůže zvýšit návštěvnost a povědomí o účasti značky. Na samotné akci je důležité se aktivně účastnit, tedy budovat vztahy s návštěvníky, poskytovat informace o značce, produktovém sortimentu a dále navazovat kontakty a potenciální spolupráce. Tento bod časového harmonogramu je odhadován na 4-8 měsíců podle data uskutečnění akce.

9.5.5 Spolupráce s lokálními obchody a butiky

Samotná spolupráce s lokálními podnikateli může být klíčovým prvkem pro expanzi a propagaci značky. K tomuto bodu se můžeme dostat právě díky účastem na akcích z předešlého bodu. Dále mohou být kontakty navázány prostřednictvím e-mailu, telefonu nebo i osobní návštěvy a prezentace sortimentu a výhod spolupráce. Tomu následuje projednání a uzavření dohod o spolupráci, stanovení podmínek pro distribuci, diskuse o cenách a podmínkách dodávek nebo marketingové podpoře. Tento komplexní bod je odhadován na 3-5 měsíců.

Marketingová podpora pomůže poskytnout obchodním partnerům dostatečnou prezentaci produktů, které pak budou jejich butikem nabízeny zákazníkům. Tuto informaci je důležité sdílet i na vlastních sociálních sítích, aby místní zákazníci věděli, kde značku mohou osobně najít, zboží si vyzkoušet a osobně se přesvědčit o kvalitě. Spolupráce vyžaduje i pravidelnou komunikaci s obchodními partnery, poskytování navzájem potřebných informací a reportů o prodeji, řešení případných problémů a společné usilování o zvýšení prodeje. Tento bod probíhá po celou dobu spolupráce. Reporty by se měly vydávat měsíčně aby obě strany měly zpětnou vazbu a motivaci ke zlepšení. Celý akční plán založení podniku je plánován na 1-2 roky.

9.5.6 Pravidelná komunikace se zákazníky

Komunikační strategie, která byla již zvolena v předešlé kapitole se zaměřuje na komunikaci se zákazníky skrze sociální sítě, jako je Instagram Facebook, nebo LinkedIn. Pravidelný obsah týkající se produktů, značky a hodnot, komunikace skrze komentáře, zprávy a reakce pomůže budovat silnou komunitu loajálních zákazníků.

Pravidelná účast na Fashion akcích, výstavách, či workshopech umožní osobní setkání se zákazníky a budování silnějších vztahů.

9.5.7 Zdroje potřebné k realizaci

Realizace vyžaduje hned několik typů zdrojů; jako první a také téměř nejdůležitější bod jsou personální zdroje. Tým zkušených a kreativních lidí se schopností spravovat sociální média, vytváření kvalitního obsahu a výroby.

Dalším bodem jsou technologické zdroje, tedy moderní nástroje pro správu sociálních médií a tvorbu grafiky. Zde je nutnost investice do softwaru a platforem, jako je Hootsuite, Buffer, Sprout Social, Zoho Social. K analýze dat webových stránek a sociálních sítí mohou být využity Google Analytics, Facebook Insights nebo Twitter Analytics.

Časové zdroje zahrnují dostatečný čas na plánování, vytváření a správu obsahu a následného analyzování výsledků komunikačních aktivit.

Sociální zdroje nám pomohou vytvořit silnou komunitu zákazníků, kteří budou aktivně sdílet obsah a přispívat tak k šíření povědomí o značce.

Finanční zdroje jsou prostředky na financování marketingových kampaní, vytváření obsahu, zakoupení technologií, mzdy zaměstnanců a externích dodavatelů. Finanční

analýze podnikatelského plánu se bude věnovat poslední kapitola diplomové práce. Budoucí firma neplánuje hledání externích investorů do značky a bude hradit založení firmy z vlastních zdrojů, které budou detailněji rozepsány ve finanční analýze.

10 FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je nástroj k získání přehledu financí firmy, ať už se jedná o malý start-up nebo velkou společnost, jelikož slouží k definování finančních cílů a sledování rozvoje firmy. Finanční plán má zásadní význam pro úspěch start-upu, a to proto, že je jeho cílem poskytnout jasný a strukturovaný rámec pro řízení finančních aspektů našeho podnikání, aby byla zajištěna jeho dlouhodobá stabilita a udržitelnost. Skrze tento plán jsou analyzovány a plánovány veškeré finanční aktivity, od startovních nákladů až po investiční strategie, s cílem dosáhnout efektivního využívání finančních zdrojů a maximalizace ziskovosti. Důkladné finanční plánování podniku umožní lépe porozumět finančním potřebám projektu, optimalizovat rozhodování a poskytnout pevný základ pro dosažení dlouhodobých obchodních cílů a udržitelného rozvoje společnosti.

10.1 Finanční cíle

- **Dosáhnout stability a udržitelného cash flow:** Stabilní finanční situace je základem dlouhodobého úspěchu podniku, jejíž cílem je zajistit stabilní přísun financí do podniku, aby bylo možné pokrýt provozní náklady, investovat do růstu a rozvoje. Stabilní cash flow je zásadní pro každý podnik, zejména pro začínající firmu, která čelí mnoha výzvám. K dosažení tohoto cíle je třeba pečlivého plánování, efektivního řízení financí a řádného řízení pohledávek a závazků.
- **Dosažení dostatečného kapitálu pro růst a rozvoj:** Ziskovost je klíčovým ukazatelem úspěšnosti podnikání a jejím cílem je zajistit, aby celkové příjmy převyšovaly náklady, což vede k čistému zisku. Tento zisk musí být dostatečný k pokrytí veškerých nákladů a financování projektů, expanzi a dalších investic do marketingu. Pro dosažení tohoto cíle je nutné sledovat náklady, optimalizovat výrobní procesy a marketingové aktivity a neustále nacházet způsoby ke zvýšení marže.
- **Minimalizace finančního rizika:** Finanční rizika ohrožují stabilitu a trvanlivost podniku, proto je cílem minimalizovat finanční rizika spojená s podnikáním, jako faktury po splatnosti, neefektivní využívání zdrojů a nekontrolovaný růst dluhů. Toho lze dosáhnout pečlivým plánováním, monitorováním a řízením rizik.
- **Rozšíření investic:** Diverzifikace investičního portfolia pomáhá minimalizovat riziko a maximalizovat výnosy. Cílem je investování do různých aktiv, projektů,

spoluprací k dosažení optimální rovnováhy mezi rizikem a výnosem, což posiluje finanční stabilitu podniku a zvyšuje jeho potenciál pro dlouhodobý růst.

10.2 Strategie k dosažení finančních cílů

K dosažení finančních cílů budou použity následující strategie:

- Optimalizace výrobních procesů a nákladů: Podnik má v plánu neustále hledat způsoby, jak efektivněji vyrábět své produkty a minimalizovat výrobní náklady. Prioritou je používání udržitelných materiálů, podpora lokálních výrobců, odpovědné zpracování a aktivní hledání možností, jak minimalizovat odpad a negativní dopady na životní prostředí.
- Inovace produktů a diverzifikace portfolia: Podnik má v plánu kromě stálé kolekce neustálou inovaci a diverzifikaci portfolia díky speciálním kolekcím, aby byl schopný nabízet nové atraktivní možnosti a tím udržel zájem zákazníků.
- Rozvoj online prodeje: Podnik chce v budoucnu založit vlastní e-shop, aby bylo nakupování pro zákazníky jednodušší. V dnešní době je klíčové mít silnou online identitu a využívat digitální marketingové strategie k oslovování nových zákazníků.
- Efektivní řízení zásob: Klíčem k minimalizaci nadměrných nákladů a maximalizace cashflow je správné řízení zásob, které napomáhá k optimalizování skladových procesů a minimalizování zásob na skladě. K tomu pomohou moderní technologie a systémy pro sledování pohybu zásob.
- Sledování konkurence a tržních trendů: K úspěšnému podnikání je nutné reagovat nejen na změny ve spotřebitelských preferencích ale také na technologický vývoj a marketingové strategie konkurence.

10.3 Finanční prognózy

Tato kapitola se zabývá předpovědí budoucích finančních výsledků firmy na základě zvolených strategií. Cílem této kapitoly je kvantifikovat klíčové finanční ukazatele, jako jsou příjmy, výdaje a ziskovost. Finanční prognózy jsou založeny na očekávaných předpokladech a mohou se v průběhu času měnit v závislosti na aktuálních tržních podmínkách a vývoji podnikání. Je důležité pravidelně aktualizovat prognózy a plány podle aktuálních informací a události.

10.3.1 Zahajovací rozvaha

Následující tabulka se zaměřuje na rozvahu, která podává přehled o majetku, závazcích a vlastním kapitálu firmy. Na levé straně můžeme vidět aktiva, která se skládají z rodinného majetku, zejména vybavení z bývalého rodinného podniku BELKO (šicí stroje a jiné vybavení potřebné k rozvoji oděvní firmy) což představuje pro společnost velkou výhodu z hlediska ušetření na počátečních výdajích. Na pravé straně vidíme závazky firmy, které se skládají ze základního kapitálu, tedy kolik peněz bude vloženo do počátečního rozvoje firmy.

AKTIVA (CZK)		PASIVA (CZK)	
Dlouhodobý majetek	6 200 000,-	Vlastní kapitál	6 300 000,-
Stroje a příslušenství	200 000,-	Základní kapitál	6 300 000,-
Nemovitost	6 000 000,-		
Oběžný majetek	100 000,-	Cizí zdroje	0
Bankovní účet	100 000,-		
Celkem	6 300 000,-	Celkem	6 300 000,-

Tabulka 4 Zahajovací rozvaha (vlastní zpracování)

10.3.2 Projekce výnosů

Projekce výnosů zahrnuje odhad budoucích tržeb na základě zvolených strategií. Zohledňují se zde faktory jako je konkurence, ceny produktů, změny v preferencích zákazníků, očekávaný poptávkový trend aj. Projekce výnosů je vytvořena ve třech scénářích, a to optimistický, realistický a pesimistický. Tabulka je založena na třech zástupcích z portfolia produktů, o kterých se uvažuje, že by mohly být u zákazníků nejoblíbenější.

10.3.2.1 Optimistický scénář

V tabulce níže můžeme vidět očekávaný počet prodaných kusů oblečení v případě optimistického scénáře. Za měsíc by firma prodala 150 ks produktů, což činí necelých 5 ks produktů denně. S takovým množstvím prodeje by firma dosáhla částky 305 000,- Kč za měsíc. To by v měřítku jednoho roku bylo 3 660 000,- Kč.

Produkt	Průměrná cena	Počet prodaných za měsíc	Výnos za měsíc
Tričko	1 500,-	80 ks	120 000,-
Šaty	2 100,-	50 ks	105 000,-
Deka	4 000,-	20 ks	80 000,-
Výnos celkem/měsíc			305 000,-
Výnos celkem/rok			3 660 000,-

Tabulka 5 Optimistický scénář projekce výnosů (vlastní zpracování)

10.3.2.2 Realistický scénář

Při realistickém scénáři se uvažuje, že by firma měsíčně prodala 89 ks produktů za měsíc, což denně činí necelé 3 ks. S tímto prodejem by firma dosáhla měsíčního výnosu 182 700,- Kč a 2 192 400,- Kč za rok.

Produkt	Průměrná cena	Počet prodaných za měsíc	Výnos za měsíc
Tričko	1 500,-	45 ks	67 500,-
Šaty	2 100,-	32 ks	67 200,-
Deka	4 000,-	12 ks	48 000,-
Výnos celkem/měsíc			182 700,-
Výnos celkem/rok			2 192 400,-

Tabulka 6 Realistický scénář projekce výnosů (vlastní zpracování)

10.3.2.3 Pesimistický scénář

Při pesimistickém scénáři by měsíční výnos dosáhl částky 81 500,- Kč, a to s počtem 40 ks produktů za měsíc. To jsou přibližně dva kus zboží za den, což nasvědčuje ne příliš vysoké poptávce.

Produkt	Průměrná cena	Počet prodaných za měsíc	Výnos za měsíc
Tričko	1 500,-	20 ks	30 000,-
Šaty	2 100,-	15 ks	31 500,-
Deka	4 000,-	5 ks	20 000,-
Výnos celkem/měsíc			81 500,-
Výnos celkem/rok			978 000,-

Tabulka 7 Pesimistický scénář projekce výnosů (vlastní zpracování)

10.3.3 Projekce nákladů

Projekce nákladů zahrnují odhady nákladů spojených s provozem firmy; řadí se zde náklady na výrobu, marketing, prodej, administrativa, mzdové náklady, pronájem prostor, administrativní náklady aj.

V následující tabulce vidíme počáteční náklady spojené se zakládáním podniku, kdy uvažujeme o založení společnosti s ručením omezeným. Mezi další počáteční výdaje patří reklama, která musí zaujmout co nejvíce potenciálních zákazníků, a proto je částka vyšší, než bude částka v dalších měsících. Částka na reklamu se odvíjí podle požadovaného počtu oslovení zákazníků; čím více je firma ochotna za reklamu na Instagramu zaplatit, tím větší dosah bude mít. Dále počítáme s rekonstrukcí sklepních prostor rodinné nemovitosti, kde bude probíhat výroba. Mezi další předpokládané počáteční výdaje patří zakoupení účetního programu, zakoupení kancelářských potřeb a nábytku. Počáteční výdaje budou financovány ze základního kapitálu společnosti.

Počáteční výdaje	CZK
Založení s.r.o.	16 230,-
Reklama	10 000,-
Rekonstrukce prostor	50 000,-
Nábytek	30 000,-
Kancelářské potřeby	3 000,-
Účetní program	20 000,-
E-shop	5 000,-
Počáteční výdaje celkem	134 230,-

Tabulka 8 Počáteční náklady (vlastní zpracování)

Mzdový systém pro švadleny bude postaven na kombinaci základní mzdy a variabilní složky, která se odvíjí od objemu produkce společnosti. Švadleny budou ohodnoceny základní mzdou, která odpovídá minimální sazbě, což k 1.1.2014 činí 18 900,- Kč. Tato mzda je zaručená a bude poskytovat pracovníkům jistotu minimálního příjmu.

Kromě základní mzdy bude součástí mzdového systému variabilní složka, která je přímo spojena s objemem produkce. Naše společnost si klade za cíl zajistit, aby naši zaměstnanci byli řádně ohodnoceni za svou práci a přínosu k úspěchu podniku. S postupným růstem našich výnosů plánujeme zvýšit platy zaměstnanců a zajistit, že jejich finanční ohodnocení bude odpovídat jejich přínosu a výkonu. Chceme vytvořit prostředí, kde je základní mzda pouze výchozím bodem a zaměstnanci budou mít možnost postupně zvyšovat své příjmy s růstem podniku a svého osobního rozvoje.

Mzdové náklady			
Zaměstnanec	Hrubá mzda/měsíc	Náklady na sociální a zdravotní pojištění	Celkem mzdové náklady/měsíc
Plný úvazek	18 900,-	6 426,-	25 326,-
Půl úvazek	9 450,-	3 213,-	12 663,-

Tabulka 9 Mzdové náklady (vlastní zpracování)

Provozní náklady v tabulce níže se skládají z fixních a variabilních nákladů. Tyto odhady částek byly vytvořeny podle analýzy jednotlivých položek a z interních zdrojů firmy BELKO. Celkové měsíční fixní náklady činí 17 800,- Kč a roční 213 600,- Kč. Díky vlastnictví nemovitosti je částka nižší o nájemné, čímž firma ušetří okolo 20 000 – 30 000,- Kč měsíčně, což činí průměrně 300 000,- Kč za rok.

Variabilní náklady se odvíjejí podle objemu produkce, a proto se mohou každý měsíc měnit. Náklady na materiál byly odhadnuty na základě optimistického, realistického a pesimistického odbytu. Většina oblečení bude vyrobena z bavlny, která je průměrně prodávána od kvalitních dodavatelů za 200,- Kč. Materiál na jednu vlněnou deku s rozměry 100x200cm se cenově pohybuje průměrně za 2 300,- Kč. Produkty budou baleny do ekologických papírových krabic, kde se cena pohybuje od jednotek po desítky korun podle velikosti.

Mezi další variabilní náklady patří výrobní náklady spojené s proměnlivými faktory provozu podniku, například náklady na údržbu a opravy. Celkové provozní náklady činí v optimistickém odhadu 177 916,- Kč měsíčně.

Provozní náklady (CZK)		
	Měsíční náklady	Roční náklady
Fixní náklady celkem	17 800,-	213 600,-
Energie, služby, údržba	6 000,-	72 000,-
Pohonné hmoty	3 000,-	36 000,-
Marketing a reklama	5 000,-	60 000,-
Mobilní tarif, internet	2 100,-	25 200,-
Administrativní náklady (kancelářské potřeby)	1 700,-	20 400,-
Variabilní náklady		
Mzdové náklady opt. scénář	72 226,-	866 712,-
Materiál optimistický scénář	85 200,-	1 022 400,-
Balení optimistický scénář	2 690,-	32 280,-
Mzdové náklady realistický scénář	56 984,-	683 808,-
Materiál realistický scénář	51 200,-	614 400,-
Balení realistický scénář	1 601,-	19 212,-
Mzdové náklady pesimist. scénář	37 989,-	455 868,-
Materiál pesimistický scénář	22 300,-	267 600,-
Balení pesimistický scénář	705,-	8 460,-
Celkem náklady – optimistický scénář	177 916,-	2 134 992,-
Celkem náklady – realistický scénář	127 585,-	1 531 020,-
Celkem náklady – pesimistický scénář	78 794,-	945 528,-

Tabulka 10 Provozní náklady (vlastní zpracování)

10.3.4 Prognóza ziskovosti

Na základě očekávaných výnosů a nákladů je vytvořena prognóza ziskovosti firmy, která zahrnuje plánovaný čistý zisk a zisk po zdanění, který slouží jako ukazatel finanční výkonnosti podnikání. Prognóza ziskovosti byla zpracována ve třech scénářích.

V následující tabulce vidíme, že již v prvním měsíci by nebyly dost vysoké, aby pokryly náklady. V druhém měsíci již nejsou vynaloženy počáteční náklady, a proto již výsledek není ztrátový. Po odečtení daně by firma na konci prvního roku dosahovala zisku po zdanění 1 098 715,- Kč. Tato částka by byla dále investována do rozvoje podniku s cílem nalezení stability a udržitelného růstu.

Optimistický scénář (CZK)			
	1.měsíc	2.měsíc	1.rok
Výnosy	305 000,-	305 000,-	3 660 000,-
Náklady	177 916,-	177 916,-	2 134 992,-
Počáteční náklady	134 200,-	0	134 230,-
Čistý zisk	-7 146,-	127 084,-	1 390 778,-
Daň 21 %			292 063,-
Zisk po zdanění			1 098 715,-

Tabulka 11 Optimistický scénář projekce ziskovosti (vlastní zpracování)

V následující tabulce vidíme projekci ziskovosti realistického scénáře, kde se počítá v prvním měsíci se zápornými výnosy skrze počáteční náklady. Podle tabulky společnost začíná být zisková až ve třetím měsíci, kdy už podnikání pokračuje bez očividného rizika. Za první rok by firma při těchto prodejkách dosáhla čistého zisku 674 775,- Kč.

Realistický scénář (CZK)				
	1.měsíc	3.měsíc	6.měsíc	1.rok
Výnosy	81 500,-	182 700,-	305 000,-	2 723 800,-
Náklady	78 794,-	127 585,-	177 916,-	1 735 424,-
Počáteční náklady	134 230,-	0		134 230,-
Čistý zisk	-131 524,-	55 115,-	127 084,-	854 146,-
Daň 21 %				179 371,-
Zisk po zdanění				674 775,-

Tabulka 12 Realistický scénář projekce ziskovosti (vlastní zpracování)

Poslední tabulka pojednává o ziskovosti firmy při pesimistickém scénáři, kdy by prodeje nebyly tak vysoké, aby příjmy pokryly provozní náklady. Již v prvním měsíci si můžeme všimnout, že by produkce byla hodně ztrátová. Tato prognóza se však nezlepší ani v druhém měsíci, kdy již nejsou započítávány počáteční náklady, jelikož se jedná o jednorázový náklad. Výsledky pokračují v negativním trendu, což by společnost omezovalo v růstu. Za první rok by byla firma ve ztrátě v hodnotě 101 758,- Kč. Z toho plyne závěr, že s cílem dosažení dostatečné ziskovosti, firma potřebuje výnosy, které převyšují náklady, a toho firma dosáhne za předpokladu prodejů v optimistickém a realistickém scénáři.

Pesimistický scénář (CZK)			
	1.měsíc	2.měsíc	1.rok
Výnosy	81 500,-	81 500,-	978 000,-
Náklady	78 794,-	78 794,-	945 528,-
Počáteční náklady	134 230,-	0	134 230,-
Čistý zisk	-131 524,-	- 2 706,-	-101 758,-
Daň 21 %			0
Zisk po zdanění			-101 758,-

Tabulka 13 Pesimistický scénář projekce ziskovosti (vlastní zpracování)

10.4 Plán financování

Plán financování je důležitý nástroj, který pomáhá firmě dosahovat cílů a zajišťovat jejich finanční stabilitu. Popisuje způsoby, jakými podnik získá potřebné finanční prostředky k financování svých operací, investic a rozvoje.

Jedním z hlavních zdrojů financování bude vlastní kapitál zakladatelů, který bude vložen do firmy ve formě peněz a majetku, jako jsou stroje a vybavení. Tento kapitál je získán z osobních úspor zakladatelů a prostřednictvím investic rodiny.

V případě velkého odbytu, kdy by bylo nutné nakoupit větší množství materiálu než v optimistickém scénáři, by firma požádala o podnikatelskou půjčku. ČSOB nabízí nejrychlejší sjednání úvěru pro nejen začínající podnikatele, a to až do výše 15 mil. Kč s úrokovou sazbou od 6,9 % p. a. Stejnou úrokovou sazbu nabízí i Komerční banka, která navíc umožňuje mimořádné splátky a předčasné splacení zdarma. Česká spořitelna umožňuje také rychlé sjednání půjčky online, telefonicky či osobně na pobočce. Tato banka nabízí úrok pro živnostníky od 9,42 %, což je vyšší oproti dvěma předešlým bankám. Jelikož zakladatelé firmy mají svůj osobní účet u Komerční banky, uvažovalo by se o požádání úvěru u této banky. (Česká spořitelna, a. s, 2024; ČSOB, 2024; Komerční banka, 2024)

V budoucnu firma plánuje využít zisk k investicím, jejíž návratnost použije k dalšímu rozvoji firmy a k vytvoření rozmanitého a udržitelného mixu financování. Investice se budou skládat z nákupů nemovitostí a zejména podílení se na slow fashion projektech a

spolupracích ke vzdělávání obyvatelstva a rozšíření informací o fast fashion problematice. Do těchto investic by chtěla firma investovat více jak 70 % čistého zisku, aby tak zhodnotila co největší část peněz. S rostoucím obratem bude firma zaměstnávat další zkušené zaměstnance, aby byla schopna vyhovět poptávce.

11 RIZIKOVÝ MANAGAMENT

11.1 Identifikace rizik

Prvním krokem rizikového managementu je identifikace možných rizik, které by mohly nastat, a to zahrnuje analýzu interních a externích faktorů firmy, což bylo zpracováno v předešlých kapitolách. Tyto analýzy nám pomohly odhalit potenciální hroby, které mohou ovlivnit úspěch značky.

Mezi klíčová rizika může patřit nedostatečná poptávka ze strany spotřebitelů po udržitelných oděvech, což by mohlo být způsobeno nedostatečným povědomím o konceptu slow fashion nebo nedostatkem zájmu veřejnosti o ekologii či nedostatečným povědomím o značce kvůli nízkým zdrojům vložených na marketing.

Dalším potenciálním rizikem je špatná dostupnost udržitelných materiálů pro výrobu oděvů, což může být zapříčiněno omezenou dostupností kvalitních surovin nebo nejistými dodavatelskými vztahy. Ekonomické výkyvy a rizika změn v legislativě jsou dalšími aspekty, které by mohly ovlivnit oděvní průmysl. Legislativní změny mohou zahrnovat přísnější regulace týkající se používaných materiálů či postupů výroby, což by mohlo vyžadovat přepracování podnikatelských strategií a investice do nových technologií a materiálů. Identifikace těchto klíčových rizik je nezbytná pro plánované podnikání, abychom mohlo vedení adekvátně reagovat a přijmout opatření ke snížení jejich dopadu a minimalizaci rizika.

11.2 Hodnocení rizik

Při hodnocení identifikovaných rizik se zaměříme na jejich pravděpodobnost výskytu a jejich potenciální dopad na plánovaný podnik v oblasti slow fashion. Pravděpodobnost výskytu rizik jsou posuzovány s ohledem na faktory, jako je změna trendů a tím pádem poptávka po udržitelných produktech, konkurenční tlak nebo nestabilita dodavatelského řetězce. Jako největší riziko je posuzováno nedostatečné povědomí o značce doprovázeno konkurenčním tlakem, jelikož se v okolí již nacházejí značky produkující udržitelnou módu. Riziko nedostatku kvalitních udržitelných materiálů může být vyšší vzhledem k možným změnám v dodavatelském řetězci textilního průmyslu, nebo naopak kvůli vyšší poptávce po těchto materiálech, nedostatku surovin a vysokým cenám. To může některé společnosti nutit ke koupi levnějších materiálů, což však může představovat riziko z hlediska kvality, které může vyústit ve špatnou reputaci a následnou ztrátu důvěry

zákazníků. Proto chceme vyrábět jen z certifikovaných materiálů a tím se vyvarovat potenciálním skandálům.

Tato klíčová rizika budou monitorována a řešena přednostně. Předěšlé informace poskytnou vodítko pro navrhování a následnou implementaci opatření pro minimalizaci rizik a ochranu podnikání v oblasti slow fashion a udržitelnosti.

11.3 Plánování reakcí na rizika

Plánování reakcí na klíčová rizika je zásadním bodem podnikatelského plánu, jelikož mají za úkol minimalizovat škody. Pro každé riziko je nutné naplánovat plán reakce, kdy se může jednat o vyhýbání se riziku, jeho zmírnění, přenesení či akceptaci se snahou minimalizace škod. Jedním z hlavních potenciálních rizik je nedostatečná poptávka po udržitelných oděvech, kterému se dá předcházet správnou osvětovou kampaní o výhodách slow fashion a rizicích fast fashion, a to prostřednictvím příspěvků na sociálních sítí a spolupráce s influencery. Tímto způsobem jsou aktivně oslovováni a informováni potenciální zákazníci o výhodách produktů slow fashion a je zvýšeno povědomí o značce a hodnotách, které značka sdílí. V této oblasti se může cílit na studenty Fakulty multimediálních komunikací, kteří se v tomto prostředí pohybují a jsou schopni navázat kontakty se zajímavými lidmi.

Proti nedostatku udržitelných materiálů na trhu je potřeba předejít diverzifikací dodavatelského řetězce a aktivního hledání alternativních zdrojů materiálů a navazování kontaktů s jinými dodavateli. Reakce na toto riziko může být i větší zaměření se na recyklaci starých oděvů, z kterých je plánováno přešívání nové moderní kousky. Tyto oděvy se dají vykupovat například ze second handů a může se tím zamezit zastavení výroby při nedostatku udržitelných materiálů.

Legislativní změny představují další výzvu, se kterou se musí v případě firma vypořádat v případě, že rizika nastanou. Plán je pravidelné monitorování legislativního vývoje a připravit značku na možné potenciální změny. To zahrnuje adaptaci na nové požadavky a pravidla výrobních procesů, stejně jako hledání alternativních materiálů, které budou splňovat nové legislativní normy. Tímto způsobem bude firma schopna flexibilně reagovat na potenciální výzvy a změny v legislativním prostředí a minimalizovat tak jejich negativní dopad na náš podnik.

11.4 Monitorování a řízení rizik

Naplánované strategie uvedené do akce jsou následně monitorovány jakožto i rizikovost prostředí a samotná rizika, aby se v případě potřeby upravily reakční plány. Tento poslední bod analýzy rizik tedy zahrnuje důležité kroky, které pomáhají řídit rizika. Jedná se o pravidelné sledování trendů v oděvním průmyslu a spotřebitelských preferencí, což je nezbytné k pochopení aktuálních trendů a chování zákazníků. Aktualizace dodavatelského portfolia a strategie v případě změn v dostupnosti udržitelných materiálů je důležitá pro zajištění hladkého průběhu výroby a dodávek. Pokud dojde ke změnám v dostupnosti nebo kvalitě udržitelných materiálů, společnost musí mít možnost okamžitě a plynule předejít k jinému dodavateli a přizpůsobit tomu své strategie, aby zůstala konkurenceschopná.

Sledování legislativních změn a připravenost na jejich dopady a podnikání je klíčové pro minimalizaci rizik spojených v legislativními změnami. Společnost by měla pravidelně monitorovat změny v právním prostředí, zejména pokud jde o enviromentální a pracovně právní regulace a připravit se na jejich implementaci. To může zahrnovat například školení zaměstnanců či úpravu výrobního procesu. Prevence škod způsobených riziky vede k úspoře finančních prostředků, které jsou pro začínající firmu důležité, navíc minimalizace negativních dopadů umožňuje firmě dosahovat lepších výsledků. Informovanost o potenciálních rizicích pomáhá firmě se na krizové situace připravit a minimalizovat riziko zániku značky.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat potenciál pro zakládání nové oděvní designové značky v Bystřici pod Hostýnem, kdy bylo hlavním obsahem práce analýza prostředí, ve kterém se bude společnost pohybovat, formulovat cíle a strategie firmy a provést finanční analýzu spolu s analýzou rizik.

V teoretické části byla vypracována literární rešerše, ve které byly objasněny podnikatelské pojmy a strategický management, marketing a teoretická východiska finanční a rizikové analýzy.

Praktická část se zaměřila na představení společnosti, a to konkrétně na historii rodinné firmy BELKO. Dále byl představen produkt budoucí značky a problematika fast fashion, se kterou je spojen celý strategický management a marketing společnosti. Tato témata jako udržitelnost, etika, autorská tvorba a slow fashion doprovází celou diplomovou práci, kde byly shrnuty nejdůležitější poznatky tohoto trendu. Vnější vlivy působící na společnost byly analyzovány podle PESTLE analýzy, kde byly zkoumány faktory politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a enviromentálního prostředí. Interní a externí prostředí bylo podrobno SWOT analýze, která poskytla komplexní přehled o silných a slabých stránkách společnosti, a také o příležitostech a hrozbách. Rivalita konkurenčního prostředí byla analyzována Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil.

Po vytvoření strategie a cílů značky byla spracována finanční analýza, kde byly provedeny prognózy výnosů, nákladů a ziskovosti. Ke každému byly vytvořeny tři scénáře, a to optimistický, realistický a pesimistický. Podle jednotlivých analýz bylo zjištěno, že společnost má šanci uspět, pokud dosáhne takové ziskovosti, jako je při optimistickém a realistickém scénáři.

Nakonec byla provedena analýza rizik, která odhalila největší rizika v oblasti nízké poptávky po slow fashion, nedostatečné identity značky a nedostupnost materiálů. Tato rizika lze zmírnit či jím plně předejít dobře připraveným marketing managementem, a to konkrétně budováním silné online komunity, která povede nejen ke vzdělávání spotřebitelů ale také ke zvýšení povědomí o značce. Další způsob, jak minimalizovat rizika a uspět v tomto průmyslu je budování silného dodavatelského řetězce, vytváření spoluprací s lokálními výrobci a podílení se na projektech jako jsou módní přehlídky Zlín Design week, Fashion Week, Dotek apod.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Karolinum, 2016. ISBN: 978-80-246-3443-2.

ARMSTRONG, Gary a KOTLER, Philip. *Marketing: An introduction*. 14th edition. London: Pearson, 2019. ISBN:9781292294865.

BLACKWELL, Edward. *How to Prepare a Business Plan: Your Guide to Creating an Excellent Strategy, Forecasting Your Finances and Producing a Persuasive Plan (Business Success)*. Londýn: Kogan page, 2017. ISBN: 100749481102.

BLOKDYK, Gerardus. *Marketing Mix Modeling A Complete Guide*. 5STARCOoks, 2019. ISBN-13: 978-1867444527

BUREŠOVÁ, Jitka. *Online marketing: Od webových stránek k sociálním sítím*. Praha: Grada, 2022. ISBN:978-80-271-1680-5

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada, 2018. ISBN:978-80-271-0194-8.

DOYLE, Charles. *A dictionary of marketing*. Oxford: Oxford University Press, 2011. ISBN: 978-0-19-959023-0

FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování – 2. vydání*. Praha: rada, 2014. ISBN:978-80-247-5104-7

FOTR, Jiří a VACÍK, Emil. *Tvorba strategie a strategické plánování – 2. vydání*. Praha: Grada, 2020. ISBN: 978-80-271-2499-2

FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme naše zákazníky*. Praha: Albatros Media, 2012. ISBN: 978-80-265-0038-4.

HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN:9788074006371.

HUČKA Miroslav. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada, 2021. ISBN:978-80-271-3041-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing – 3. vydání*. Praha: Grada, 2023. ISBN:978-80-271-3722-0

- JANIŠOVÁ, Dana a KŘIVÁNEK, Mirko. *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978-80-247-4337-0
- KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN:978-80-247-5769-8
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2. vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN:978-80-247-5869-5
- KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza*. 3. vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN: 987-80-271-0563-2
- KOTLER, Philip a KARTAJAYA, Hermawan. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. NY: Wiley, 2016. ISBN-13: 978-8126566938
- KOTLER, Philip a KARTAJAYA, Hermawan. *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. NY: Wiley, 2023. ISBN-13: 978-1119835219
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin. *Marketing management*, 15th edition. London: Pearson. 2015. ISBN13:9781292092621.
- LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky a B2B trhu*. Praha: Grada, 2017. ISBN: 978-80-271-0419-2
- MACHKOVÁ, Hana a MACHEK, Martin. *Mezinárodní marketing - 5. vydání*. Praha: Grada, 2021. ISBN:978-80-271-3006-1
- ONDŘEJ, Jan; RŮŽIČKA, Květoslav a DVOŘÁK, Tomáš. *Zahájení podnikání (právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN: 978-80-7598-337-4.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN: 978-80-7452-117-1
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a kol. *Moderní marketingová komunikace – 2. vydání*. Praha: Grada. ISBN-978-80-271-0787-2
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – 6. vydání*. Praha: Grada, 2019. ISBN:978-80-271-2028-4
- STUART, Henry. *Virtual Reality Marketing: Using VR to Grow a Brand and Create Impact*. Kogan Page, 2018. ISBN: 978-0749482862

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích – 4. vydání*. Praha: Grada, 2013. ISBN: 978.80-247-4644-9

SRPOVÁ, Jitka a ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. ISBN: 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka a SVOBODOVÁ, Ivana a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN: 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada, 2020. ISBN: 978-80-271-2253-0.

SUJOVÁ, Andrea. *Strategický manažment*. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene, 2022. ISBN: 9788022833356

SVOBODOVÁ, Ivana a ANDERA, Michal. *Od nápadu k podnikatelskému plánu*. Praha: Grada, 2017. ISBN: 978-80-271-0407-9

ŠAFROVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada, 2019. ISBN: 978-80-271-2182-3.

VEBER, Jaromír a SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy- 3. vydání*. Praha: Grada, 2012. ISBN: 978-80-247-4520-6

ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN: 978-80-86730-82-0

50Minutes.com. *Marketing mix*. 50Minutes.com, 2015. ISBN:2806269989

INTERNETOVÉ ZDROJE

Asociace textilního a oděvního průmyslu. *Ekonomický vývoj textilního průmyslu*. 2024. In: ATOK.cz. [online] Dostupné z: <http://www.atok.cz/docs/TZ-ATOK-Ekonomicky-vyvoj-TO-prumyslu.pdf>

BUŠO, Martin. *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2024*. In: Kurzy.cz [online] Úřad práce ČR. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Česká obchodní inspekce. *Reklamáce zboží a služeb*. 2024. In: Coi.cz. [online] Dostupné z: <https://www.coi.cz/pro-podnikatele/informace-pro-prodejce-zbozi-a-sluzeb/reklamace-zbozi-a-sluzeb/>

Český statistický úřad. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji je 31. 7. 2023*. In: Czso.cz. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-7-2023#:~:text=V%20r%C3%A1mci%20%C4%8Cesk%C3%A9%20republiky%20vykazoval,ve%20v%C4%9Bku%2015%20%2D%2064%20let.>

Český statistický úřad. *Průměrná roční míra inflace v ČR v roce 2023 byla 10,7 %*. In: Czso.cz. [online]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/prumerna-rocni-mira-inflace-v-cr-v-roce-2023-byla-107-#:~:text=Potvrzen%C3%AD%20o%20inflaci%20vystaven%C3%A9%20na,si%20m%C5%AF%C5%BEete%20objednat%20na%20tel.>

Epislowfashion.cz [online]. Dostupné z: <https://www.epislowfashion.cz/>

GENeco. *Fast fashion and its impacts*. 2024. Bristol. In: Geneco.cz [online] Dostupné z: <https://www.geneco.uk.com/news/fast-fashion-and-its-impacts>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Ochrana spotřebitele*. In: Mpo.cz. 2023. [online] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Průvodce spotřebitele*. In: Mpo.cz. 2023. [online] Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/pruvodce-pro-spotrebitele/kam-se-obratit-s-podnetem---251170/>

PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Zlínský kraj má nejstarší obyvatele, trend ale může ekonomicky využít*. In: Idnes.cz 2020. [online] Dostupné z: https://www.idnes.cz/zlin/zpravy/zlinsky-kraj-starnuti-obyvatelstvo-seniori-domovy-pro-seniory.A200718_559962_zlin-zpravy_ppr

Kurzy.cz. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji vzrostla ve č. čtvrtletí 2023 o 2 614 Kč na 42 318 Kč*. In: Kurzy.cz. [online] 2023. Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/760145-prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-vzrostla-ve-4-ctvrtleti-2023-o-2-614-kc-na-42-318-kc-prumerna/>

Kurzy.Cz. *Průměrná míra inflace v březnu 2024 dosáhla 7,1 %*. 2024. In: Kurzy.cz. [online] Dostupné z: <https://zpravy.kurzy.cz/763636-prumerna-mira-inflace-v-breznu-2024-dosahla-7-1/>

LAŽANSKÁ, Linda. *Cesta k udržitelnému módnímu stylu: sustainability, slow fashion a capsule kolekce*. In: Novinky.cz, 2023. [online] Dostupné z:

<https://www.novinky.cz/clanek/zena-styl-cesta-k-udrzitelnemu-modnimu-stylu-sustainability-slow-fashion-a-capsule-kolekce-40444656>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *USMCA: Dohoda o méně volném obchodu*. 2020. In: [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/zahranicni-obchod/mezinarodni-obchod-dle-teritorii/severni-a-jizni-amerika-a-karibik/usmca-dohoda-o-mene-volnem-obchodu--256376/>

Můj market.cz. [online]. Dostupné z: <https://slaskouvyrobena.cz/>

Redbrickdesihnshop.cz [online] Dostupné z: <https://redbrickdesignshop.cz/>

Sutu.cz 2024. [online] Dostupné z: <https://www.sutu.cz/>

Úřad práce. *Nezaměstnanost v lednu mírně vzrostla na 4 %. Vyšší je počet uchazečů o zaměstnání a klesá počet volných míst*. 2024. [online] Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/-/nezamestnanost-v-lednu-mirne-vzrostla-na-4-vyssi-je-pocet-uchazecu-o-zamestnani-a-klesa-pocet-volnych-pracovnich-mist#:~:text=Pod%C3%ADl%20nezam%C4%9Bstnan%C3%BDch%20osob%20mezim%C4%9Bs%C3%AD%C4%8Dn%C4%9B%20vzrostl,druh%C3%A1%20nejni%C5%BE%C5%A1%C3%AD%20v%20Evropsk%C3%A9%20unii>.

VEJVODOVÁ, Alžběta. *České textilky zjišťují, že být drahý se vyplácí*. In: Ekonom. 2021. [online] Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-66868730-ceske-textilky-zjistuji-ze-byt-drahy-se-vyplaci>

Zlín Rozhlas. *Ve Zlínském kraji za rok 2023 mírně vzrostl počet obyvatel, do regionu se víc lidí přistěhovalo*. 2024. [online]. Dostupné z: <https://zlin.rozhlas.cz/ve-zlinskem-kraji-za-rok-2023-mirne-vzrostl-pocet-obyvatel-do-regionu-se-vic-9201670>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU Evropská unie

NAFTA North American Free Trade Agreement

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Faktory ovlivňující výsledky projektu	36
Obrázek 2 Pletená čepice	423
Obrázek 1 Pletená čelenka	42

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj sazeb daní.....	467
Tabulka 2 Průměrná roční míra inflace	47
Tabulka 3 SWOT analýza.....	53
Tabulka 4 Zahajovací rozvaha	73
Tabulka 5 Optimistický scénář projekce výnosů	74
Tabulka 6 Realistický scénář projekce výnosů.....	74
Tabulka 7 Pesimistický scénář projekce výnosů	75
Tabulka 8 Počáteční náklady	76
Tabulka 9 Mzdové náklady	77
Tabulka 10 Provozní náklady	78
Tabulka 11 Optimistický scénář projekce ziskovosti	79
Tabulka 12 Realistický scénář projekce ziskovosti	80
Tabulka 13 Pesimistický scénář projekce ziskovosti	81

